

HD9710.3.P67.C37
2005

RESERVADO



João Manuel Madeira Varela de Carvalho

Mudanças na Distribuição Automóvel Uma Perspectiva de Redes

Dissertação para
Mestrado em Marketing

Orientador: Doutor João Quelhas Mesquita Mota – ISEG/UTL

Constituição do Júri:

Doutor Jorge Júlio Landeiro de Vaz – ISEG/UTL

Doutor João Quelhas Mesquita Mota – ISEG/UTL

Doutor Luís Mota de Castro – FE/UP

Doutora Maria Margarida Melo Coelho Duarte – ISEG/UTL

Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa

Lisboa
2005

Agradecimentos



Gostaria de expressar o meu agradecimento a todos os que, de forma directa ou indirecta, contribuíram para a realização deste trabalho. Em particular, agradeço ao meu orientador, Professor Dr. João Mota, pelo acompanhamento e interesse demonstrado, assim como pelas suas preciosas sugestões.

Gostaria também de agradecer ao Dr. Nuno Sousa e ao Eng. Heitor Silva pelo inestimável apoio que me deram ao longo do tempo em que decorreu a parte escolar do mestrado e durante a realização desta tese.

Foi importante o particular apoio da minha mulher da minha mãe, que quero agradecer.

Gostaria finalmente de agradecer aos informantes do estudo de caso e às diversas pessoas que contribuíram para a colecção de toda a informação necessária à elaboração deste trabalho.

Glossário de Termos e Abreviaturas

BER: Regulamento de Isenção por Categoria (Block Exemption Regulation)

CE: Comissão Europeia.

Concessionário (ou Concessão) : entidade autorizada à comercialização de veículos automóveis e acessórios da marca representada pelo concedente, aqui designado por Distribuidor. Antes da entrada em vigor do Regulamento CE 1400/2002, os concessionários prestavam, para além da venda de viaturas e de acessórios, serviços após venda e peças. No entanto, na prática, subsiste a designação “concessionário”, referindo-se à entidade que é simultaneamente concessionário e reparador.

Distribuidor: termo usualmente usado para referir uma empresa importadora de veículos automóveis e peças, autorizada pelo fabricante, e que disponibiliza estes produtos e outros serviços aos concessionários e reparadores.

EEE: Espaço Económico Europeu. É constituído pelos países da União Europeia, mais a Noruega, a Islândia e o Liechtenstein.

Financeira: termo comum pelo qual são conhecidas as empresas especialistas em crédito, leasing ou renting, normalmente associadas a bancos, e que se dedicam à venda destes serviços aos clientes finais através dos distribuidores e retalhistas automóveis.

Rappel: prática comercial usual que consiste num desconto suplementar ou bonificação que uma firma concede aos seus clientes sobre o preço de venda, relacionado com o valor das suas compras.

Reparador: refere-se ao Reparador Autorizado, a entidade autorizada à reparação de viaturas e comercialização de peças e acessórios da marca representada pelo Distribuidor.

Rede Primária: conjunto formado pelos concessionários e reparadores autorizados.

Rede Secundária: conjunto formado pelos sub-concessionários e sub-reparadores, empresas que são autorizadas a exercer as mesmas actividades que membros da rede primária, actuando como sua extensão. A sua nomeação é proposta pelo Concessionário ou Reparador Autorizado e aprovada pelo Distribuidor. Estão sujeitas aos mesmos critérios de selecção da Rede Primária, mas as relações comerciais são estabelecidas com as empresas da rede primária e apenas indirectamente com o Distribuidor.

Retoma: Diz-se da prática corrente da compra de uma viatura usada que pode ser feita pelo concessionário ao cliente final na compra de uma viatura nova.

Revendedor: Refere-se, no âmbito desta tese, ao Concessionário ou Reparador Autorizado, que adquire ao Distribuidor os produtos para a revenda a cliente final ou a outra empresa da Rede Secundária que por sua vez os revende a cliente final.

UE: União Europeia.

Resumo

Nesta tese pretende-se avaliar de que forma as mudanças induzidas pelas alterações recentes na legislação comunitária sobre distribuição automóvel podem influenciar os relacionamentos entre actores envolvidos na distribuição automóvel em Portugal. A distribuição automóvel tem sido vista como envolvendo canais ossificados devido, em grande medida, ao tipo de regulamentação que existia. A alteração da legislação comunitária sobre um sector até há pouco bastante regulado foi vista como uma oportunidade de efectuar uma primeira abordagem às mudanças nas práticas do sector. Como quadro geral para conduzir o estudo adoptou-se a abordagem das redes industriais, na qual se enfatiza as redes de relacionamentos interdependentes entre empresas. Pretende-se avaliar em que medida os relacionamentos entre distribuidores e concessionários tenderão a desenvolver-se num sentido relativamente mais transaccional ou colaborativo. Em geral, conclui-se que o sentido das mudanças em termos de relacionamentos tendem a ser graduais e vistas diferentemente pelos concessionários e distribuidor. Estes aspectos parecem reforçar a importância da adopção pelas empresas, num contexto que se espera de concorrência acrescida, duma perspectiva estratégica sobre os relacionamentos no sector da distribuição automóvel.

Palavras-chave: Distribuição Automóvel, Redes Industriais, BER, Block Exemption Regulation, Regulamento de Isenção por Categoria.

Abstract

The purpose of this thesis is to evaluate in which way the changes that have been triggered by the recent modifications in the EC legislation on automotive distribution are able to influence the relationships between actors involved in the automotive distribution industry in Portugal.

The automotive distribution has been regarded as comprising ossified channels, mainly due to the type of regulation that was in force. The change of the EC legislation on an industry which was, until recently, strongly regulated, was seen as an opportunity to make an approach to the modifications on the industry's business practices.

The industrial networks theory has been adopted as a general framework to support the research. This framework emphasises the interdependent relationship networks among firms. We aim to appraise how the relationships between dealers and distributors may develop into a transactional or collaborative trend.

Generally, we conclude that the changes in relationships tend to be gradual and they tend to be seen differently by the dealers and the distributor. These aspects seem to reinforce the importance of firms adopting a strategic view over the relationships on the automotive distribution industry, as a stronger competition environment is to be expected.

Keywords: Automotive Distribution, Industrial Networks, BER, Block Exemption Regulation.

Índice Geral

Capítulo 1 -	Introdução	9
Capítulo 2 -	Revisão da Literatura	11
2.1	Introdução	11
2.2	A abordagem de Redes Industriais	12
2.2.1	A distribuição numa perspectiva tradicional	12
2.2.2	A distribuição em redes	15
2.2.3	Estabilidade e mudança em redes	20
2.2.4	A Empresa na Rede – Variedade de Relacionamentos	25
2.3	Síntese e Questões de pesquisa	31
Capítulo 3 -	Metodologias e Estratégia de Pesquisa	35
3.0	Introdução	35
3.1	Pesquisa com Base no Estudo de Casos	36
3.2	Recolha e Análise de Dados	37
3.2.1	Recolha de Dados	37
3.2.2	Análise de Dados	40
3.3	Escolha das Empresas – Vantagens e Limitações	42
Capítulo 4 -	A Distribuição Automóvel e a Desregulamentação	44
4.0	Introdução	44
4.1	A Evolução da Distribuição Automóvel	44
4.2	O Tratado de Roma e a isenção por categoria	45
4.3	O princípio do fim da isenção por categoria	47
4.4	As grandes alterações do novo regulamento	50
4.5	As Actividades da Distribuição Automóvel	51
4.5.1	A Venda de Veículos	53
4.5.2	A Actividade de Assistência Após Venda e Peças	55
4.6	Os Outros Actores	57
Capítulo 5 -	O Caso Entrepósito V.H.	60
5.0	Introdução	60
5.1	Os primeiros anos de actividade	60
5.2.	As actividades da empresa e os relacionamentos com os concessionários	62
5.1	A Visão do Distribuidor	65
5.2	A Visão do Retalhista	74
5.2.1	Caracterização da Rede de Retalho	74
5.2.2	A Visão de um pequeno Retalhista	77
5.2.3	A Visão de um Retalhista de um Grande Grupo Económico	80
5.3	Análise Comparativa das Visões e Síntese Conclusiva	83
Capítulo 6 -	Conclusões e Direcções de Pesquisa	87
6.0	Conclusões	87
6.1	Limitações e Sugestões para Pesquisa Futura	92

Índice de Figuras

Fig. 1. -	Uma perspectiva tradicional da Empresa e seus Mercados	15
Fig. 2. -	Uma rede é constituída por nós e malhas.....	16
Fig. 3. -	A Empresa na Rede.....	17
Fig. 4. -	A largura de banda da indústria	26
Fig. 5. -	Envolvimento vs. complexidade da distribuição	27
Fig. 6. -	Classificação de Incentivos.....	33
Fig. 7. -	A distribuição automóvel em Portugal	51
Fig. 8. -	Representação multi-marca.....	53
Fig. 9. -	Os principais relacionamentos de negócio na rede de distribuição Hyundai em Portugal	63
Fig. 10. -	Detalhe dos relacionamentos mais importantes entre cada direcção do distribuidor e os seus principais interlocutores no retalho	65

Capítulo 1 - Introdução

Esta investigação visa avaliar o potencial da perspectiva de redes industriais para caracterizar a rede de distribuição automóvel e levantar algumas questões sobre os potenciais impactos nos relacionamentos com concessionários das alterações da legislação que regula o sector.

O papel crítico dos incentivos poderá ser ampliado como consequência das alterações na legislação sobre distribuição automóvel. Isto porque os concessionários tenderão a confrontar os incentivos de vários distribuidores.

Nesta tese adopta-se a abordagem de redes industriais como quadro geral para analisar as mudanças na distribuição automóvel. Pretendem-se avaliar as experiências e percepções de actores envolvidos no sector da distribuição automóvel relativamente aos impactos nos relacionamentos induzidos pela alteração substancial da legislação do sector. No capítulo 2 são referidas algumas noções da abordagem de redes industriais, notando algumas das diferenças entre aquela abordagem e a abordagem tradicional. Em seguida, refere-se brevemente a questão da estabilidade e mudança em redes, após o que se descrevem duas tipologias genéricas para caracterizar os relacionamentos e o papel da confiança entre os actores neste âmbito. É também abordado o condicionamento da atractividade das relações com o distribuidor através de esquemas de incentivos aos retalhistas, como ferramentas que permitem algum controlo sobre a actividade destes por parte daquele. Finalmente, são enunciadas as questões de pesquisa.

No capítulo 3 aborda-se a adequação do estudo de caso aos fenómenos em estudo, e a metodologia utilizada. Seguidamente, procede-se à descrição das formas de recolha de dados utilizada na investigação, e de que forma essa informação foi analisada. É justificada a escolha das empresas focais e são debatidos os aspectos que podem constituir limitações.

O capítulo 4 divide-se em duas partes, sendo a primeira dedicada a traçar um panorama da evolução da distribuição no sector automóvel na União Europeia e particularmente em Portugal. Seguidamente referem-se as alterações às regras que regulam o sector. Na segunda parte do capítulo é feita uma descrição dos principais negócios que fazem parte da actividade da distribuição automóvel e da forma geral como esta se encontra organizada no nosso país.

O seguinte capítulo é dedicado ao caso de uma empresa de importação e distribuição de veículos automóveis e peças no mercado português. É descrita a forma como a empresa se encontra organizada e são descritos os relacionamentos que mantém com alguns dos retalhistas/concessionários. Em seguida é discutido em que medida a recente desregulamentação da distribuição automóvel na U.E. poderá afectar a natureza desses relacionamentos, abordando-se a dependência entre actores e a estabilidade na rede. É analisada a visão do distribuidor e de dois retalhistas, e são referidos os incentivos e o seu papel no seu controlo comportamental, sendo discutidas e comparadas em seguida as diferentes percepções face às alterações nos relacionamentos decorrentes das alterações da regulamentação.

Finalmente, o capítulo 6 é dedicado às conclusões do estudo, sendo referidas as limitações encontradas e feitas sugestões para pesquisa futura.



Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1 Introdução

Nesta tese adopta-se a abordagem de redes industriais como quadro geral para analisar as mudanças na distribuição automóvel. No âmbito desta abordagem é geralmente argumentado que as empresas numa sistema industrial operam inseridas em redes de relacionamentos interdependentes ou conectados (Axelsson and Easton, 1992). No âmbito desta perspectiva, que tem sido usada em várias áreas de investigação, a mudança e estabilidade estão intimamente associadas aos relacionamentos entre actores na rede (Håkansson e Snehota, 1995; Ford, 2003).

É com esta perspectiva em mente que se pretendem avaliar as experiências e percepções de actores envolvidos no sector da distribuição automóvel relativamente aos impactos nos relacionamentos induzidos pela alteração substancial da legislação do sector. Este aspecto é particularmente interessante se considerarmos que as regulações existentes parecem ter contribuído para que os fabricantes de automóveis mantivessem um controlo apertado sobre as redes de distribuição, protegendo esses distribuidores de uma maior concorrência, resultando em canais “ossificados” (Boham *et al*, 2003). Pode esperar-se, assim, que uma alteração das normas que regulam o sector, basicamente no sentido contrariarem as práticas actuais, se traduza na necessidade de mudanças importantes nas práticas relacionais dos actores envolvidos, em particular, distribuidores e concessionários.

Neste capítulo começa-se por referir algumas noções da abordagem de redes industriais, notando algumas das diferenças entre aquela abordagem e a abordagem tradicional do Marketing-Mix. Basicamente, no âmbito desta, a distribuição tende a ser vista como algo que diz respeito sobretudo ao fornecedor, a quem cabe desenhar o canal de marketing apropriado ao utilizador final dos seus produtos. Contudo, vários estudos em mercados industriais sugerem não só que, tanto fornecedores como clientes podem ser partes activas, como que os episódios de troca entre essas partes ocorrem no âmbito de relações duradouras (Ford, 1980; Ford *et al*, 1986, Anderson, Narus, 1991). Como veremos, uma das implicações de abordagens mais relacionais traduz-se na adopção de uma visão dos canais de distribuição em termos das relações existentes entre os membros de um sistema. Neste quadro, empresas superficialmente

similares podem ter relações bastante diferentes com os actores que as rodeiam, sejam eles consumidores, clientes empresariais ou fornecedores. As empresas que designamos por fabricantes, distribuidores e utilizadores podem assumir papéis variados nas operações de distribuição em redes.

Em seguida, refere-se brevemente a questão da estabilidade e mudança em redes. Na secção 2.2.4., descrevem-se duas tipologias genéricas para caracterizar os relacionamentos e, finalmente as suas ligações com os níveis de confiança existentes entre as partes. A atractividade das relações com o distribuidor, para os retalhistas, pode ser mais ou menos condicionada por esquemas de incentivos, ferramentas de que o distribuidor dispõe, no âmbito deste papel orquestrador, e que lhe permitem exercer algum controlo sobre as actividades dos revendedores.

2.2 A abordagem de Redes Industriais

2.2.1 A distribuição numa perspectiva tradicional

Um canal de distribuição pode ser visto como “o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo” (Kotler, 2000, p.510) Ao optar por uma forma de distribuição indirecta, isto é, aquela cuja processo de disponibilização de um produto ou serviço envolve mais do que uma entidade, a empresa deve seleccionar os intermediários mais adequados para ‘canalizar’ os seus produtos até aos utilizadores da forma mais eficiente.

No âmbito destas escolhas, o fornecedor pode optar por um canal mais ou menos extenso, distinguindo-se habitualmente entre distribuição directa e indirecta. Enquanto na distribuição directa, ou de nível zero, o fabricante disponibiliza a sua oferta directamente ao cliente, na indirecta estão envolvidos um ou mais distribuidores (e.g. grossistas e retalhistas).

A existência de intermediários traduz uma divisão de trabalho na indústria, gerando eficiência económica ao reduzir o número de contactos (Kotler 2000) e tirando partido da especialização do intermediário em certas actividades: *In fact, an intermediary who specializes in certain functions may well provide those functions at lower costs than could the manufacturer, improving the efficiency of the channel in the prices* (Morris,

1992, p.490). Deve notar-se, no entanto, que, num mesmo sector as empresas podem ser relativamente bem sucedidas com soluções muito distintas em termos de distribuição, como é usualmente ilustrado pela abordagem da Dell no sector dos equipamentos informáticos.

Além disso, à medida que a extensão do canal aumenta, manter o controlo sobre a distribuição torna-se mais difícil. A noção de Sistema Vertical de Marketing, por contraste com o sistema tradicional¹, é usada para salientar a importância de garantir actuações concertadas. Estas assentam essencialmente no poder para impor essa concertação, já que “Um dos membros do canal é dono ou franqueador dos outros, e tem tanto poder que todos cooperam” (Kotler 2000, p.256). Esta cooperação ‘forçada’, como veremos adiante, parece ter sido uma característica da distribuição automóvel, colocada em causa pelas novas regulamentações.

Kotler (2000) distingue três estratégias possíveis para a distribuição de um produto ou serviço: distribuição intensiva, exclusiva e selectiva. A primeira é vista geralmente como particularmente adequada para a distribuição de produtos de conveniência, em que a preocupação do fabricante é a de massificar a distribuição dos produtos, obtendo a maior cobertura possível do mercado, mas à custa de um baixo controlo² sobre a distribuição (elevado número de intermediários e distribuição multicanal). No segundo caso, distribuição exclusiva, o número de intermediários é deliberadamente limitado. Geralmente, os distribuidores fazem contratos de exclusividade com os retalhistas na venda de determinados produtos numa dada área geográfica, podendo haver restrição à comercialização de produtos concorrentes. Este tipo de distribuição está associado a um maior controlo sobre o canal, existindo várias justificações para a adopção deste tipo de solução. Por exemplo, pode ser adequado quando se pretende assegurar certos níveis de qualidade no ponto de venda, ou pelo facto da marca poder ter grande peso na decisão de compra. Pode-se pensar, entre outros, em produtos de grande complexidade, como é o caso do automóvel, mas não necessariamente (e.g. algumas marcas de roupa). Finalmente, a distribuição selectiva implica a escolha de

¹ O sistema tradicional é formado por um fabricante, grossistas e retalhistas em que todos são empresas independentes que procuram maximizar os seus lucros, mesmo que essa meta reduza o lucro do sistema como um todo (Kotler 2000) .

² Referência ao controlo sobre a maneira de expor o produto, sobre os níveis de atendimento e sobre os preços (Kotler, 2000)

um número limitado de intermediários, e em que a selecção e localização dos pontos de venda são factores de primordial importância (Kotler, 2000).

Em síntese, numa perspectiva tradicional, o número de intermediários e as estratégias de distribuição são vistas geralmente como questões críticas. A decisão sobre o tipo de canal a usar ou tipo de estratégia de distribuição a adoptar é essencialmente vista do lado do fabricante. Como veremos, as mudanças na legislação que regula a distribuição automóvel assentam em grande medida na reformulação das escolhas possíveis em termos de distribuição exclusiva ou selectiva. Dadas as particularidades do sector, uma referência mais detalhada destes tipos de distribuição será feita no capítulo IV. Basta reter, por enquanto, que a distribuição exclusiva envolve importantes restrições em termos da relação entre distribuidor e concessionário na comercialização de produtos concorrente e áreas de actuação. Na distribuição selectiva o produtor escolhe um número limitado de intermediários para a distribuição dos seus produtos.

Embora a utilização da abordagem tradicional da distribuição nos permita ter uma visão estruturada da mesma, ela apresenta algumas limitações. Ela coloca toda a responsabilidade da gestão do canal no produtor, na medida em que é a este nível que se articula a estratégia de concepção do produto, da atribuição do preço, da comunicação e da escolha das formas de entrega ao cliente final, atribuindo assim aos revendedores um papel essencialmente passivo (Ford *et al*, 2003). Contudo, a realidade pode ser bastante mais complexa. Além do papel activo do fornecedor, mesmo a mais simples das estratégias de distribuição envolve sempre vários actores que se interrelacionam entre si, directa ou indirectamente. Nessa medida, condicionam, facilitando ou limitando, as possibilidades de actuação do fornecedor. O quadro teórico das redes industriais é particularmente sensível a estas interdependências ao centrar-se nos relacionamentos entre empresas.



2.2.2 A distribuição em redes

Vimos já que a perspectiva tradicional descreve uma cadeia na qual o mercado de fornecedores se encontra a montante da empresa, onde esta se abastece de produtos e serviços. A jusante da empresa está o mercado de clientes, o qual a empresa fornece, provavelmente escolhendo um ou mais segmentos desse mercado de acordo com o *marketing mix* adoptado (Ford *et al.*, 2003).

Segundo a perspectiva tradicional de canal, a empresa opera de acordo com o diagrama abaixo:

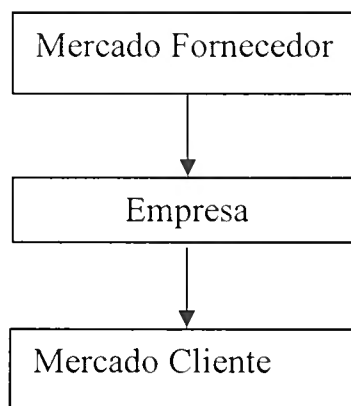


Fig. 1. - Uma perspectiva tradicional da Empresa e seus Mercados
(adaptado de Ford *et al.*, 2003, p.14)

Como referido anteriormente, a realidade da distribuição pode ser bastante mais complexa. Ford *et al* (2003, p.16) chama a atenção para o facto das abordagens tradicionais poderem ser bastantes limitativas quando se procura analisar o fenómeno da distribuição: “The many influences on a company from different sources and the multiple effects of any action by a single company mean that a narrow analysis of a linear “value chain” or “supply chain” will give at least a partial and most probably erroneous picture of the world in which a company must operate”. Os mercados de fornecedores e de clientes não são homogêneos (*op. cit.*). Não só cada cliente e/ou fornecedor é único, como os relacionamentos estabelecidos entre si são parcialmente únicos. Com efeito, nem todos os clientes ou fornecedores têm igual importância para uma empresa.

De forma a clarificar a noção de rede industrial, comecemos por definir uma rede como uma estrutura que relaciona nós através de malhas, representados esquematicamente na figura abaixo:

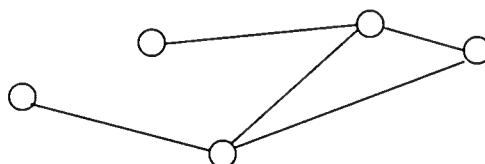
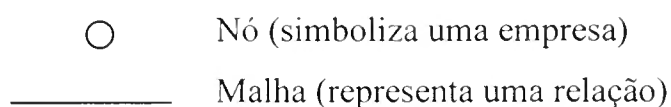


Fig. 2. - Uma rede é constituída por nós e malhas

Um mercado industrial pode ser visto como parte de uma rede em que os nós são empresas e em que as malhas, ou ligações entre os nós, representam as relações profissionais entre as empresas. Para Easton (1992):

“A network is a model or metaphor which describes a number, usually a large number, of entities, which are connected. In the case of industrial networks (...) the entities are actors involved in economic processes, which convert resources to finished goods and services for consumption by end users whether they be individuals or organizations. Thus the links between actors are usually defined in terms of economic exchanges which are themselves conducted within the framework of an enduring relationship. The existence of such links are the *raison d'être* for industrial networks”.

Ford *et al* (2003) coloca mais ênfase na existência real desta estrutura: “Inter-company networks are not simply the construction of researchers. They have a real existence as organised patterns of interaction, just like many other social organisations” (*Idem*, p.17).

É necessário salientar que, neste contexto, os relacionamentos numa rede não se limitam a um fluxo linear em cadeia centrado na empresa. De facto, como é sugerido, existem muito mais ligações entre os intervenientes, e que, embora não passem necessariamente pela empresa, podem influenciar as relações existentes, muitas vezes

de forma complexa. Os fornecedores, clientes e concorrentes da empresa, não só diferem em importância para esta, como já foi referido anteriormente, como podem operar também de formas muito diferentes, tendo eles próprios uma série de relacionamentos com outros clientes e fornecedores. Cada uma destas relações pode ainda estar ligada ou conectada a outras, incluindo concorrentes (figura 3)

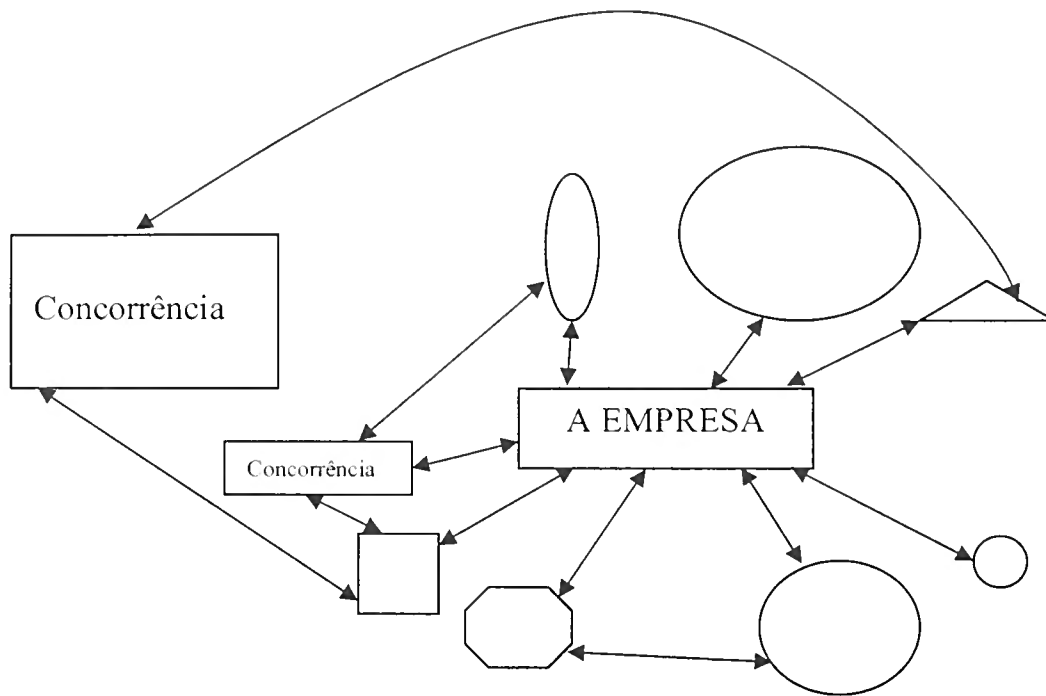


Fig. 3. - A Empresa na Rede
(adaptado de Ford *et al*, 2003 p.15)

No contexto deste trabalho sobre a distribuição automóvel, deve-se referir que o termo ‘distribuidor’ remete para agregações de empresas em categorias genéricas. Contudo, e frequentemente, como notado por Ford *et al* (1998, 2003), é necessário ir além das categorias genéricas usadas para designar actores. Isto porque a sua utilização pode contribuir para poder esconder a variedade existente na forma como essas empresas, formalmente similares, estão inseridas na rede. Para este autor (op. cit, p.16), “... it is not possible to allocate companies into neat categories such as «manufacturer», «wholesaler» or «retailer»”. Por exemplo, a noção genérica de distribuidor pode esconder o papel que algumas destas empresas têm na concepção e desenvolvimento de produtos. Mota (2000) refere como o termo intermediário, na indústria de moldes, é usado para designar empresas com diferentes papéis, nalguns casos, assegurando a

engenharia e desenvolvimento de produtos ou mesmo o treino das empresas fornecedores em áreas específicas e, noutros, esses intermediários limitando-se a ligar clientes a fornecedores sem qualquer intervenção na concepção de produtos. Distribuidores e até retalhistas³ podem também ser “fabricantes” (integradores) ao subcontratarem a alteração de um produto (i.e., a instalação de um módulo específico num computador, antes de este ser vendido ao cliente final, ou a montagem de uma caixa frigorífica num veículo “chassis-cabina”). Neste contexto pode-se argumentar que: “... in a network all actors are intermediaries because each is embedded in relationships and each of these relationships is embedded in others. Similarly all companies are customers and are suppliers” (Ford *et al*, 2003).

A questão do poder é um aspecto frequentemente referido na literatura sobre canais de distribuição. No modelo base da abordagem de redes, o sistema industrial é visto como envolvendo redes de Actores que usam redes de Recursos na execução de redes de Actividades. Estas três redes constituem uma rede global não apenas devido à sua interdependência funcional e à estrutura de conhecimento – a qual tem subjacente o conhecimento e a experiência dos actores reflectida na concepção das actividades e na utilização dos recursos, mas também devido à estrutura de poder – constituída por relações de poder entre actores, associadas ao controlo de actividades e recursos (Håkansson e Johanson, 1992).

Para Stern *et al* (1996, p.87), “*Power is the ability of one firm to get another firm to undertake actions it wouldn't undertake on its own*”. Por ex., numa dada transacção, a firma que tem mais poder pode forçar a empresa mais fraca a fazer descontos. Numa perspectiva tradicional, o poder traduz-se, em parte, na habilidade de controlar as variáveis de decisão da estratégia de *Marketing* de outro membro num dado canal (op. cit., p.47, citando também Emerson (1962)). Mas esta capacidade de uma empresa exercer o seu poder sobre outra está dependente da presença de outros relacionamentos alternativos. Isto significa, segundo El-Ansary e Stern (1972), que quanto maiores forem as possibilidades de opção por outros relacionamentos, menores serão os investimentos específicos na relação em causa e por isso menor a

³ Nesta tese, a atribuição de designações como “distribuidor” e “concessionário” será referida como uma categoria usada pelos praticantes para, nessa medida, permitir que se discuta a questão dos efeitos, nos relacionamentos, das alterações na regulamentação automóvel.

dependência. Isto não significa que em situações de assimetria de poder, uma das empresas faça uso do mesmo, até porque, como sugerem Anderson e Narus (1991), “most firms dislike being told what to do and aggressively seek to get even”, pelo que os gestores devem usar o seu poder com prudência e parcimónia. Também Ford *et al* (2003) o referem: “It goes without saying that a powerful actor can influence the rest of the network. However, influence based on others’ dependence may not be the best way to make use of relationships, if co-ordination of activities is crucial” (*op. cit.*, p. 143). Por esta razão, as relações colaborativas entre fornecedores e clients têm-se tornado progressivamente mais importantes (Kumar 1996, McQuiston 2001, cit. em Ford *et al*, 2003).

Por outro lado, as empresas podem procurar desenvolver relacionamentos com outras e, nessa medida, reduzir a sua dependência dos recursos, incluindo conhecimento, da empresa em posição mais vantajosa em termos de poder. Esta perspectiva está em linha com Heide e John (1988), que sugerem que três elementos determinam a formação da condição de dependência entre agentes relacionais: a importância do recurso para a organização, a capacidade de controlo da outra parte sobre o recurso procurado, e a existência de alternativas ao relacionamento.

Em síntese, a complexidade dos relacionamentos entre empresas dificilmente seria capturada através daquilo que é usualmente designado por “tradicional” do Marketing (e.g. Håkansson *et al*, 2004). Neste contexto, as categorias genéricas entre empresas (por exemplo, distribuidor e retalhista) devem ser vistas como agregações que podem esconder a variedade de relacionamentos em que cada empresa está inserida e as formas de as empresas, através das suas interacções, influenciarem o desenvolvimento dessas relações e o poder para o fazerem.

A abordagem de redes industriais, ao dar ênfase aos relacionamentos das empresas numa rede, coloca as questões de estabilidade e mudança em sistemas de distribuição em termos das interacções nesses relacionamentos e, em particular, nas actuações dirigidas a esses relacionamentos. Este aspecto parece-nos particularmente importante na medida em que as mudanças de regulação na distribuição automóvel constituem um evento que tenderá a afectar substancialmente a dinâmica dessas relações. Na próxima secção refere-se brevemente a questão da estabilidade e mudança em redes antes de, na secção 2.2.4., se referir a variedade nos relacionamento recorrendo a duas

tipologias que nos parecem úteis como uma primeira abordagem exploratória às percepções dos nossos informantes sobre os efeitos na rede daquele evento.

2.2.3 Estabilidade e mudança em redes

Como foi referido atrás, as empresas não operam sozinhas, de forma independente das outras com as quais se relacionam. A estratégia das empresas pode mesmo ser vista em termos dos seus padrões de actuação no âmbito destes relacionamentos (Håkansson e Snehota, 1990; Johanson e Mattsson, 1992). De facto, todas estão ligadas e são dependentes dos recursos que as outras lhes proporcionam, embora cada uma delas seja única. Por isso, todos os participantes têm alguma influência na evolução da rede. Uma forma de olhar para estabilidade e mudança em redes pode ser através dos paradoxos enfrentados pelos gestores (Håkansson e Ford, 2002; Ford *et al*, 2003).

Cada empresa ocupa uma posição na rede (Ford *et al*, 2003; Axelsson e Easton, 1992), que consiste dos relacionamentos com outros, dos recursos que se adquirem através deles, e dos seus próprios recursos. Estes relacionamentos têm uma natureza técnica, económica ou social e constituem, segundo Ford *et al* (2003), o núcleo de cada empresa e a base para o seu crescimento no mercado. Cada uma destas posições representa um investimento na forma de pensar e de trabalhar, e nos relacionamentos existentes. Por isso, eles restringem a capacidade da empresa de desenvolver novas formas de operar ou de reagir a novos concorrentes com formas inovadoras de trabalhar que não estejam constrangidas pelas posições existentes. Ou seja, segundo Ford *et al* (2003), as empresas enfrentam o seguinte paradoxo: “A company’s relationships are the basis of its operation, growth and development, and the heart of its survival. But these relationships may also tie it into its current ways of operating and restrict its ability to change. Thus the paradox facing managers is that a network is both the source of freedom for a company and the cage that imprisons it” (*idem*, p.24).

Qualquer mudança numa rede implica custos para os actores que estão directamente envolvidos no processo de mudança, e possivelmente até para outros, noutra partes da rede. Estes custos, que podem estar relacionados com diversos factores, como investimento necessário em pessoal, instalações ou equipamento, podem não ser os

únicos existentes. Para além destes, pode ainda haver outros menos imediatamente observáveis o que, combinado com efeitos desfasados no tempo, implica que o gestor tenha dificuldade em estimar o valor de uma determinada relação ou os impactos noutras relações. Dito de outro modo, o decisor numa empresa é, teoricamente, livre de fazer o que quiser, mas a sua liberdade e os resultados das suas acções, são constrangidos pela estrutura existente da rede. Por isso, “change can only be achieved through the network” (Ford *et al* 2003, p.25). A única forma que a empresa tem para conseguir a mudança é através da rede, o que requer persistência junto dos outros actores, de forma a convencê-los, actuando sobre as suas ‘teorias de rede’ (Johanson e Mattsson, 1992), dos benefícios da mudança, incluindo a gestão das suas expectativas. O processo de mobilização “... involves the development and deployment of resources and efforts to get resources commitments from other firms” (Mattsson, 1987, p. 252). Esta mobilização da rede actual de um actor é preferível, segundo Ford *et al* (*op. cit.*), à mudança de parceiros, já que esta envolve normalmente investimentos maiores. Como veremos adiante, as alterações da legislação automóvel traduzem-se, em princípio, numa oportunidade de mudar substancialmente as carteiras de relacionamentos das empresas. Contudo, estas mesmas empresas, sobretudo as que estão já no sector, realizaram importantes investimentos na estrutura existente pelo que esta pode determinar em grande medida aquilo que podem fazer.

Ao analisar a natureza das ligações entre a empresa e as suas relações, i.e., entre os nós e as malhas da rede, Ford *et al* (2003) concluem que, embora a empresa crie as suas próprias relações, ela é também o resultado das mesmas, o que constitui o segundo paradoxo das redes industriais: “A company’s relationships are the outcome of its own decisions and actions. But the paradox is that the company is itself the outcome of those relationships and what has happened in them” (Ford *et al* 2003). O facto de que a empresa determina e é determinada pelas suas relações tem implicações na forma como estas se processam. É possível que a empresa que está menos comprometida na relação possa controlá-la, quanto mais não seja de uma forma negativa, na medida em que restringe o seu desenvolvimento. Contudo, o desenvolvimento positivo é provavelmente motivado pela parte mais interessada (*idem*). Esta situação ocorre no caso de estudo presente, como veremos mais à frente. Mesmo nas situações em que uma das partes parece ter um poder muito maior que a outra, qualquer relacionamento envolve orientação mútua (Håkansson e Snehota,

1995). Neste quadro, as empresas procuram influenciar a direcção de desenvolvimento dos relacionamentos (Child e Faulkner 1998; Gulati 1998 cit. Ford *et al* 2003), mas quanto maior o seu sucesso a este nível maiores as restrições que colocam à iniciativa e à mudança que poderia ser gerada por outros na rede. Este constitui o 3º paradoxo enunciado por Ford *et al* (2003): “Companies try to manage their relationships and control the network that surrounds them to achieve their aims (...) but the paradox is that the more the company achieves this ambition to control, the less effective and innovative is the network”. Isto não significa que toda a variedade seja eliminada da rede, pois ela é sempre vista de formas diferentes consoante a perspectiva da empresa que a vê, já que cada uma tem as suas motivações, recursos e interesses. Mas, como Ford *et al* (2003) afirmam, uma empresa que vê a rede apenas segundo os seus próprios interesses, i.e., como forma de resolver os seus problemas, terá dificuldade em perceber as motivações e os problemas dos outros, e por consequência em entender a dinâmica da rede. Este aspecto sugere que, no âmbito da distribuição automóvel, as percepções das partes envolvidas podem ser críticas para os desenvolvimentos que poderão ocorrer entre empresas, nomeadamente, em termos de mudanças e novas combinações das funções asseguradas pelos actores.

Escolher o nível de envolvimento certo é algo estratégico para as empresas. Embora o envolvimento elevado possa trazer benefícios, também envolve custos, e não há garantia que o resultado final compense o investimento. As redes estão em permanente mudança e os requisitos dos clientes alteram-se ao longo do tempo, tal como a sua percepção das ofertas existentes no mercado. A forma como as empresas da rede reagem a esta mudança difere de actor para actor, e tal como afirmam Ford *et al* (2003), as alterações não são vistas por todos da mesma maneira. Por exemplo, alguns podem evoluir para uma relação mais integrada, com mais serviços acrescidos e a preços correspondentemente mais elevados, enquanto que outros podem tornar-se operadores de baixo preço ou adaptar-se aos requisitos de alguns tipos de cliente. Alguns vê-las-ão como oportunidades enquanto outros considerá-las-ão ameaças à sua posição actual e à estabilidade na qual essa posição se baseia. Ford *et al* (2003) defendem que, por esta razão, as mudanças radicais têm frequentemente origem “fora” da rede: são feitas por quem inova mas não fez investimentos na estrutura existente, porquanto não se sente obrigado a seguir as regras do jogo estabelecidas. A

nova regulamentação para a distribuição automóvel na U.E. pode ser vista como uma exemplo de uma mudança ‘radical’, como se verá mais detalhadamente nos capítulos IV e V. Os impactos, como sugerem Ford et al, manifestam-se nos relacionamentos, em particular nas actuações das empresas no sentido de os tornarem mais próximos ou distantes.

Recorreremos, na secção seguinte, à noção de relacionamentos colaborativos e transaccionais para capturar estes desenvolvimentos (Anderson e Narus, 1991, 2004). Contudo, basta notar por agora que, segundo Anderson e Narus (1991), as relações colaborativas prosperam enquanto a dependência entre fornecedor e cliente é recíproca num grau semelhante. Nesta situação, tanto o fornecedor como o cliente têm interesse em aprofundar as relações de forma a encontrar formas de aumentar o valor ou reduzir os custos, e distribuir equitativamente estes benefícios. O espírito de cooperação ao aumentar "o bolo" e dividi-lo equitativamente predomina relativamente ao conflito⁴ quanto a como "o bolo" é dividido. Os elevados custos de mudança de parceiros constituem barreiras à saída de um relacionamento existente, e consequentemente motivam a firma compradora a colaborar com a fornecedora e vice-versa.

Com efeito, a mudança de parceiros implica sempre um investimento de tempo e de recursos considerável. Para além da procura que tem de ser feita de um parceiro que se ajuste e responda às necessidades da empresa, é inevitável um período de adaptação e de aprendizagem (Ford, 1980). Isto para além de todo o saber acumulado, específico à contraparte, que se perde no momento em que se abdica do parceiro antigo. Como já vimos, a estrutura existente de uma rede implica que qualquer mudança na mesma comporta custos, tanto para aqueles que são parte da mudança como para outras empresas que, indirectamente, têm relações de negócios no interior dessa rede. Neste quadro, “Change must often be achieved with existing counterparts” (Ford et al 2003, p.26). Assim, uma empresa que procura a mudança estará sempre na dependência de outrem para conseguir essa mudança, seja qual for a área em que opera. Ford et al (2003) afirmam que o apoio dos outros actores da rede é

⁴ O conflito é algo inerente à relação cliente-fornecedor. As firmas fornecedoras devem, por virtude da existência desta tensão, estar cientes da relativa dependência entre as duas partes no relacionamento. (Anderson e Narus 1991). Wilkinson e Young (1994) usam a metáfora da dança para salientar esta tensão nos relacionamentos.

fundamental para efectuar uma mudança, especialmente se esta os afecta mais directamente: “The only way that a company can improve its position and achieve change is through the network” (*op. cit.*, p.25). Com efeito, uma mudança que é vista como positiva pelos outros pode mobilizar uma parte da rede na direcção que interessa à empresa, se esta direcção for no sentido de pelos menos alguns dos parceiros.

Em síntese, a questão da estabilidade e a mudança no seio de uma rede pode ser vista olhando para os paradoxos enfrentados pelas empresas nesse contexto. A rede, segundo Ford *et al* (2003), sendo o único meio através do qual a empresa consegue a mudança, é, ela própria, um constrangimento que restringe essa mudança. Estas restrições estão associadas aos investimentos feitos pelos actores na actual forma de trabalhar, nos relacionamentos entre actores, ligações entre recursos e encadeamentos entre actividades (Håkansson e Snehota, 1995; Håkansson e Johanson, 1992; Ford *et al*, 2003).

Neste contexto as mudanças têm geralmente uma natureza gradual e mudanças radicais tendem a ser promovidas por actores exteriores à rede que, por não tomarem parte nas relações existentes, estarão menos constrangidos na sua actuação⁵. Em qualquer dos casos, a mobilização de outros é crítica para influenciar as mudanças na rede e, em particular, a posição da empresa na mesma. Neste quadro é essencial reconhecer que as empresas envolvidas na rede tenderão a interpretar de forma diversa os efeitos dessas mudanças, em parte devido às suas experiências únicas no âmbito dos relacionamentos em que estão inseridas.

Esta variedade pode ser substancialmente reduzida quando uma empresa tem um elevado controlo sobre a rede que a rodeia, como forma de atingir os seus objectivos, mas, ao fazê-lo, restringe de forma importante a capacidade de inovação da rede. Parte desse controlo, como se referiu, reside no tipo de relacionamentos existentes com outras empresas, nomeadamente à existência de relacionamentos alternativos que contribuam para contrariar a concentração de poder num número reduzido de actores.

⁵ É o caso das entidades reguladoras da distribuição automóvel na União Europeia, o que será abordado no capítulo 5 desta tese.

2.2.4 A Empresa na Rede – Variedade de Relacionamentos

Todas as empresas que fazem negócios entre si têm algum tipo de relacionamento (Blois, 1998). Vários modelos de portfolios de clientes e/ou fornecedores têm sido propostos (e.g. Campbell and Cunningham, 1983; Zolkiewski and Turnbull, 2000). Uma abordagem mais simples foi proposta por Jackson (1985). A autora sugere que os relacionamentos podem ser vistos como ocupando um ponto num *continuum* Transaccional-Colaborativo. Os extremos representam o grau de envolvimento das partes. Num extremo desta escala estão os relacionamentos ‘puramente’ transaccionais, nas quais o cliente e o fornecedor se focam na transacção pontual de produtos ou serviços a preços muito competitivos. No outro extremo estão as relações ‘puramente’ colaborativas, que surgem através de parcerias.

Uma relação colaborativa entre duas empresas pode ver-se como uma espécie de aliança estratégica, um acordo comercial entre as partes em que estas se comprometem a trabalhar em conjunto. Nalguns casos, estes acordos de parceria podem ter uma natureza bastante formal⁶. Mas eventualmente mais importante é o processo pelo qual a empresa cliente e a empresa fornecedora constroem laços económicos, sociais e técnicos robustos ao longo do tempo, com o objectivo de baixar os custos totais e/ou aumentar o valor do todo, conseguindo desta forma benefícios mútuos. “Creating value through joint action (that could not be created by each firm acting independently) is the «raison d’être» of collaborative relationships” (Anderson e Narus 1999, p.26)

Anderson e Narus (1991) expandem o conceito de Jackson (1985) ao classificarem os relacionamentos numa gama de envolvimento variados a que chamam “largura de banda da indústria” (*industry bandwidth*). Cada mercado é caracterizado por um

⁶ Pode ser previsto um horizonte temporal que especifica o período de tempo durante o qual as duas empresas acordam em trabalhar em conjunto. No final deste período de tempo, as empresas podem rever os termos do acordo, nomeadamente se pretendem ou não continuar com o relacionamento ou se este deve ser alterado. O contrato pode especificar obrigações e direitos, o que cada empresa tem que dar e deve receber da outra, etc. (Anderson, Narus, 1999).

intervalo ou banda de relações que são mais colaborativas ou mais transaccionais relativamente à norma da indústria.

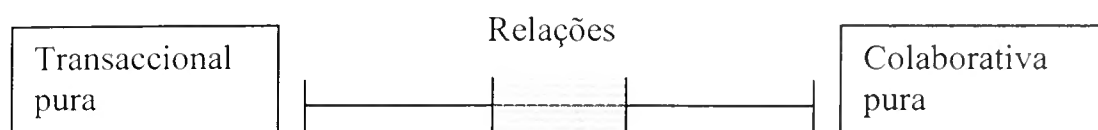


Fig. 4. - A largura de banda da indústria

Adaptado de (Anderson, Narus, 1991)

Os autores ilustram esta abordagem com exemplos retirados de estudos empíricos. Na indústria de caixas de cartão canelado as relações são tipicamente mais transaccionais que na de controladores programáveis⁷, a qual, dadas as suas características tecnológicas, implica a existência de relacionamentos de maior profundidade entre parceiros. Mas mesmo dentro de cada indústria, embora que haja uma norma ou prática dominante, pode encontrar-se uma banda de relacionamentos que reflectem diferentes estratégias das empresas em termos da sua carteira de relacionamentos. As empresas, de acordo com Anderson e Narus (1991), ou tentam abraçar toda a “largura de banda industrial” com um conjunto de relacionamentos variados – umas mais colaborativas, outras mais transaccionais – ou tratam todos os clientes mais ou menos da mesma maneira, cobrindo por isso uma gama de relacionamentos menor do que aquela que é típica da indústria em que se inserem, ou seja, relacionamentos sobretudo colaborativos ou transaccionais. Deve notar-se que não há, nesta perspectiva, uma prescrição no sentido das empresas adoptarem uma ou outra abordagem, ou a sugestão de que os relacionamentos colaborativos sejam mais duradouros do que os transaccionais. De facto, um relacionamento distante entre duas empresas pode manter-se durante muito tempo desde que ambas as partes estejam de acordo em efectuar transacções numa lógica caso-a-caso.

Para Anderson e Narus (1991), à medida que um fornecedor e cliente deslocam as relações no sentido colaborativo, a oferta de produtos e serviços tende a ser mais específica ao cliente: “As a supplier moves from transactional relationships to collaborative relationships, the product offering will change from a “core product”,

⁷ Anderson e Narus (1991, p. 374)

which addresses basic quality, price and availability requirements of customers to an “augmented product”, which is customized in terms of physical and service attributes to meet more demanding customer needs”. Isto significa que a empresa poderá segmentar os seus relacionamentos de forma estratégica e procurar influenciar o desenvolvimento de alguns deles no sentido mais colaborativo, o que implica um investimento nessas relações, e deixar que outras se tornem mais transaccionais, sobretudo quando as questões de eficiência são vistas como mais relevantes. Através de parceiros, o fornecedor pode alavancar os seus recursos através de esforços em conjunto com os clientes, ganhando experiência, os benefícios das suas ideias, superiores margens de lucro através de serviços de valor acrescentado e maiores quotas do negócio da firma cliente. Por outro lado, as relações transaccionais oferecem ao fornecedor a oportunidade de “limpar” elementos da oferta de mercado que os clientes considerem supérfluas, ganhando em termos de preço (Anderson e Narus, 1991).

Deve notar-se que, tal como afirmam Ford *et al* (2003), “Developing customer relationships is not a goal in itself. Customer relationships need to be developed because they are the primary assets on which the future of a company is built”. Adicionalmente, neste contexto, não há receitas prontas a aplicar: “Relationship require different mixes of co-operation to be effective depending on the market in which they operate, the pattern of their past interactions and/ or the nature and goals of the firms participating in them (Wilkinson and Young, 1997, p.90). Isto decorre, como foi referido acima, da noção de que o contexto em que cada empresa opera é parcialmente específico (Anderson et al, 1995).

Em Ford *et al* (2003, p.128) é apresentada uma outra classificação das relações com base na complexidade da solução de distribuição e no envolvimento entre as empresas.

Complexidade da solução de distribuição	Alta	3	4
	Baixa	1	2
		Baixo	Alto
		Envolvimento na relação	

Fig. 5. - Envolvimento vs. complexidade da distribuição
Adaptado de Ford *et al*, 2003, p128

As relações na célula 1 consistem em soluções de distribuição de baixo custo. Este tipo de relacionamento é apropriado a clientes que não estão interessados num elevado envolvimento devido aos custos que isso implica, e cuja principal preocupação é baixar os custos, mantendo-se numa posição que lhes permita mudar de fornecedor com facilidade. A troca de informação técnica não é relevante para estes clientes, tendo o processamento de encomendas e outros elementos administrativos um papel preponderante nesta relação. Esta situação corresponde, em traços gerais, a relacionamentos mais transaccionais no modelo de Anderson e Narus (1991, 1999, 2004).

A célula 2 classifica também relações de baixa complexidade de distribuição, mas aqui com uma relação de elevado envolvimento. Tratam-se de serviços mais alargados que podem tomar um número diferente de formas, em que algumas se relacionam com o fluxo de produtos e serviços, como as operações de logística e transporte e as trocas de informação entre as duas empresas, que podem incluir catálogos electrónicos, encomendas através de EDI⁸, que implicam por vezes elevados custos de implementação e um envolvimento prolongado entre as empresas. Esta situação pode ser vista como reflectindo esforços no sentido de adicionar a uma oferta estandardizada elementos de serviço que, de algum modo, ligam mais estreitamente as empresas envolvidas (Anderson e Narus, 1991, 1999, 2004)

Na célula 3, os relacionamentos envolvem uma solução de distribuição complexa, embora não adaptada aos problemas específicos dos clientes. Os serviços prestados são avançados, com diversas actividades de valor acrescentado e implicam elevados custos; o fluxo de produtos pode passar por sistemas avançados de armazenagem e logística. O desenvolvimento dos sistemas de informação permite uma troca eficiente de informação e uma redução dos custos, embora exija elevados investimentos, pelo que, segundo Ford *et al* (2003, p. 129), muitas empresas têm resistido a utilizar estes sistemas, continuando a trabalhar com base no telefone e no fax. Nestas relações, os fornecedores não adaptam os seus métodos de distribuição aos clientes, são estes que adaptam os seus sistemas às soluções oferecidas pelo fornecedor, pois este custo é menor que os benefícios percebidos. De acordo com Ford *et al* (2003, p. 130), os

⁸ EDI: *electronic data interchange* um sistema de informação que permite o controlo de stocks e encomendas entre fornecedor e cliente. Mais tarde evoluiu, em alguns casos, para um sistema de partilha de informação entre os parceiros (Lowenstein, 1997)

fornecedores que escolhem esta via estão mais apostados em investir no desenvolvimento de soluções avançadas de comunicação e transporte do que em relações específicas. A ênfase na não-adaptação das partes sugere que este tipo de relacionamento está mais próximo da dimensão transaccional neste tipo de contextos na medida em que, como sugerem Anderson e Narus (1991, 1999), uma solução estandardizada ou habitual numa indústria não tem que ser necessariamente simples. O que é relevante, é o grau com que, na empresa, a consideram um elemento estandardizado da oferta por oposição a elementos diferenciadores, mais específicos a cada cliente.

As relações classificadas na célula 4 são aquelas em que a distribuição é complexa e houve adaptações consideráveis no relacionamento. Para que este tipo de relação de elevado envolvimento seja eficaz, é necessário existir uma grande coordenação de actividades e de comunicação das duas partes, bem como um elevado investimento. Na nossa perspectiva esta situação corresponde, de forma geral, a relacionamentos colaborativos na classificação de Anderson e Narus (1991, 1999), dada a ênfase que é dada às adaptações mútuas ao longo do tempo e às elevadas necessidades de integração de actividades e fluxos de comunicação.

A escolha da profundidade do envolvimento poderá depender, assim, da solução de distribuição adoptada. Alguns revendedores optam por soluções de distribuição complexas, se estas lhe permitirem obter melhorias no seu desempenho, enquanto que outros preferirão soluções padrão, menos avançadas e complexas, e por isso menos onerosas. Sugerimos que esta perspectiva pode ser acomodada no âmbito da classificação dos relacionamentos numa banda variando entre aqueles que são mais transaccionais e mais colaborativos. Mas, como notado acima, as possibilidades de desenvolvimento no relacionamento entre duas partes dependem do seu interesse mútuo em trabalhar em conjunto e de desenvolvimentos noutros relacionamentos directa ou indirectamente conectados. Nalguns casos, como referido por Anderson e Narus (1991), há práticas adoptadas na indústria, por vezes traduzidas em expressões como ‘a forma habitual de fazer negócios por aqui’, que podem condicionar substancialmente as possibilidades de mudança nos relacionamentos. Assim, é do interesse da empresa conhecer as referidas práticas da indústria em que opera no que respeita aos tipos de relacionamentos praticados. Anderson e Narus (1999, 2004)

defendem que as empresas devem criar critérios para atribuição de prioridades a relacionamentos tendo por base o tipo de orientações de aprovisionamento desses clientes (mais transaccionais ou colaborativas), já que elas exprimem a receptividade do cliente a adaptações sugeridas pelo fornecedor, os contributos para o desenvolvimento das competências de ambas as partes e também a dependência do relacionamento tanto para o fornecedor como para o cliente.

A questão da dependência tem sido vista como relevante em termos do exercício de poder de uma das partes sobre a outra, mas a confiança mútua pode bem constituir um factor relevante neste contexto. De facto, e de acordo com a teoria dos sistemas sociais (Lane e Bachmann, 1996; Luhmann, 1979,1988, cit. em Burchell, Wilkinson, 1996), a confiança é vista como um factor que reduz a complexidade num dado sistema permitindo aos actores criarem expectativas mútuas acerca do seu comportamento futuro: quem confia actua como se as acções do outro fossem, até certo ponto, previsíveis. Esta maior previsibilidade é frequentemente uma condição para que certos investimentos sejam realizados (Ford, 2003). Adicionalmente, relacionamentos envolvendo confiança mútua tendem a ser benéficos em termos de inovação: "the dynamic benefits which flow from innovation and creativity based on the synergistic exchange of knowledge can be attained only with great difficulty in relations where trust is lacking" (Burchell, Wilkinson, 1996, p.3). Assim, parece haver uma ligação entre os relacionamentos mais colaborativos e maior níveis de confiança entre as partes, um aspecto igualmente salientado no modelo de desenvolvimento de relacionamentos apresentado por Ford (1980).

Sintetizando, a classificação das relações numa banda no *continuum* Colaborativo-Transaccional institui o conceito de *industry bandwidth* de Anderson e Narus (1991). As empresas podem, na sua carteira de relações, tentar ou não expandir a largura de banda existente, o que significa, no caso de um distribuidor, ter relações mais ou menos diferenciadas com os seus clientes, ou tratando todos os revendedores de forma idêntica. Ford *et al* (2003) apresentam uma outra classificação das relações, na qual relacionam a profundidade do envolvimento entre as empresas com a complexidade da distribuição. Assim, é salientada a necessidade de as empresas escolherem, de uma forma estratégica, qual o tipo de relações que pretendem ter e com quais dos seus parceiros na rede.

2.3 Síntese e Questões de pesquisa

A abordagem tradicional ao marketing, por vezes designada por ‘managerial approach’ (e.g. Baker, 2000), tem usualmente enfatizado a questão da distribuição como algo essencialmente decidido por uma empresa independente: “this approach is firmly anchored in a single-company view, seeing marketing solely as a managerial problem for that company. In this, a single marketing company assembles a marketing mix and launches it toward a market with the aim of achieving the reaction of purchase. The perspective is that of action and reaction, rather than interaction” (Ritter e Ford, 2004, p. 101. Uma forma distinta de olhar os mercados e o marketing é partir da noção de que todas as empresas têm relacionamentos (e.g. Blois, 1998).

Nas secções anteriores procurou-se salientar alguns aspectos da abordagem de redes industriais que nos parecem relevantes para analisar a distribuição automóvel em Portugal. Neste tipo de abordagem relacional aos sistemas económicos, é dada uma elevada ênfase ao papel desses relacionamentos em termos de estabilidade e mudança das indústrias. A alteração da legislação comunitária sobre um sector até há pouco bastante regulado foi vista como uma oportunidade de efectuar uma primeira abordagem às mudanças nas práticas do sector. Essa desregulamentação constitui uma mudança induzida por actores externos à rede (Ford, 2003), neste caso as entidades reguladoras.

Portanto, uma questão relevante é a dos efeitos, no sector, dessas alterações da legislação. No âmbito do quadro teórico adoptado, esses efeitos devem manifestar-se, pelo menos em parte, nas intenções e práticas das empresas relativamente aos seus relacionamentos. Em termos mais específicos, em que medida é que esses relacionamentos tenderão a desenvolver-se no sentido transaccional ou colaborativo?

Como a revisão de literatura sugere, as respostas a esta questão dependem, em grande medida, das experiências e interpretações de actores específicos, nomeadamente da história associada aos relacionamentos existentes e às suas possibilidades de reconfigurarem os investimentos efectuados ao longo do tempo (cf. paradoxos da gestão em redes). Como veremos adiante (capítulo IV), as alterações na legislação foram, em grande medida, determinadas pela necessidade de se aumentar a concorrência no sector impondo restrições à natureza dos relacionamentos das empresas, incluindo os relacionamentos entre distribuidores e concessionários. Mas os efeitos destas mudanças dirigidas a um sector tenderão a ser interpretadas de forma

variada pelos actores específicos, e em que medida isto é assim é algo que procuraremos analisar no capítulo V. Dito de outro modo, procurar-se-á capturar alguns desses efeitos em termos das intenções de algumas empresas relativamente ao desenvolvimento dos relacionamentos no sentido mais transaccional ou colaborativo.

Outra questão que pode ser colocada neste contexto, apesar de não a considerarmos central neste trabalho, dadas as limitações de tempo para o realizar, prende-se com a questão dos incentivos. Em que medida os incentivos, como ferramentas de influenciar as práticas dos concessionários, podem ser usados no âmbito das actuações visando os relacionamentos? Os revendedores, em geral, devem ser vistos como parceiros, e os incentivos podem ter diversas funções nos relacionamentos entre as empresas, tais como a conseguir objectivos de desempenho, atribuir funções e recursos do canal, controlar as acções do retalhista, gerir os conflitos no canal e promover a adaptabilidade no canal (Anderson & Narus 1988). Ora, as mudanças de legislação permitem, entre outras coisas, como veremos, que um concessionário possa comercializar várias marcas. Isto significa que o distribuidor poderá ter que adoptar uma nova perspectiva sobre os programas de incentivos que adopta. A competição por revendedores específicos poderá traduzir-se em assegurar valor superior aos dos competidores e sua mobilização para realização de esforços de marketing conjuntos.

De forma a facilitar a compreensão do papel dos incentivos como ferramenta de controlo da distribuição, Anderson e Narus (1988) apresentam um conceito de oferta de mercado como consistindo de duas componentes. A primeira é a *oferta de produto*, que corresponde à distinção clássica que compreende um produto nuclear (benefício), um produto tangível e um produto alargado (Kotler, 2000). A segunda é a *oferta do canal* e inclui o conjunto de serviços, programas e sistemas dirigidos aos revendedores. Esta é composta por elementos nucleares, i.e., os benefícios que o retalhista espera receber do fornecedor (retornos financeiros, produtos de qualidade, preços competitivos e imagem de marca), pela criação de programas de melhoria de capacidades (como apoio de comunicação e publicidade, formação, apoio na assistência técnica), e por programas de incentivos (que podem ser dados tanto ao retalhista como à sua força de vendas) (fig.6).

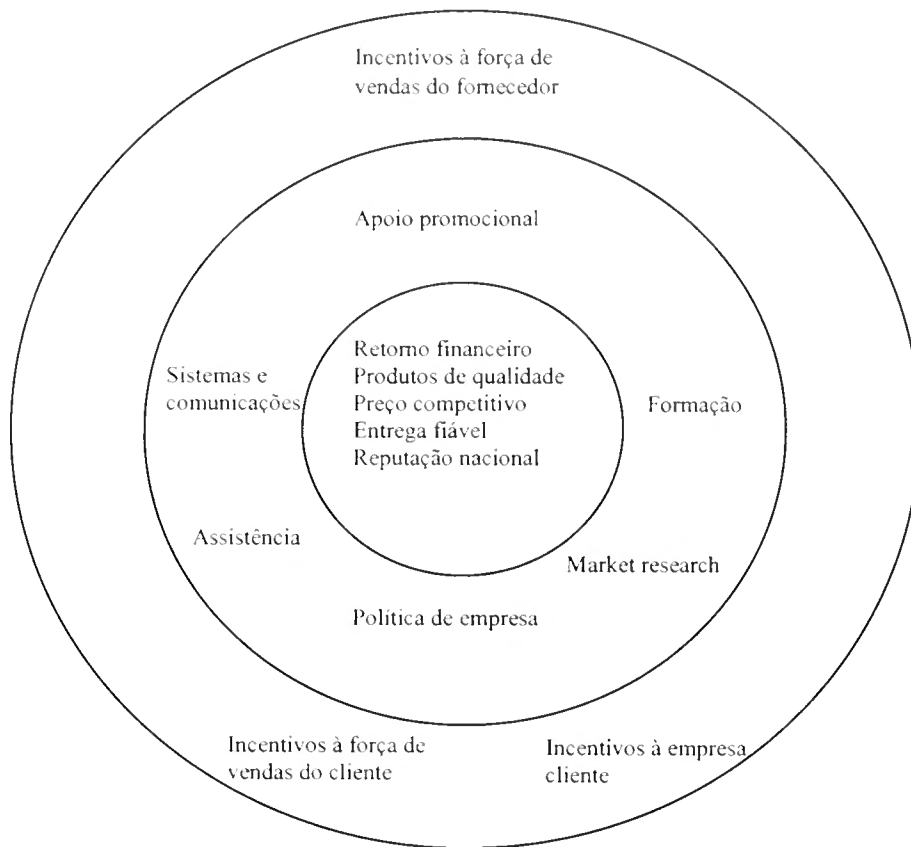


Fig. 6. - Classificação de Incentivos
(Adaptado de Anderson e Narus, 1988)

Os programas de incentivos são vistos como permitindo apoiar a capacidade do fornecedor em controlar o retalhista através da reestruturação do seu fluxo de receitas, tornando-o mais lucrativo ao apoiar o fornecedor do que seria se não o fizesse. A ênfase no controlo por parte do fornecedor é também central no estudo que Gilliland (2003) realizou sobre os incentivos usados por várias empresas. O autor defende que o controlo deverá ocorrer através do que designa por controlo dos resultados (*output*) e controlo do comportamento. No primeiro caso, o cliente é influenciado quando a recompensa se baseia directamente na quantidade de produto vendido – quanto mais vende, maior é a margem unitária, por isso mais ganha. No segundo caso, o controlo do comportamento, dá-se quando a recompensa está associada à participação numa determinada tarefa. É o caso dos *leads* de vendas que muitos fornecedores fornecem gratuitamente aos retalhistas.

Como referido, as alterações na legislação comunitária, se conduzirem a uma aumento da concorrência no sector, tenderão a resultar numa pressão acrescida no sentido de as empresas reformularem os programas de incentivos dirigidos aos concessionários. Quais as principais alterações a este nível e como é que elas se inserem numa lógica relacional é uma questão que irá ser referida, ainda que de forma breve, neste trabalho. Por exemplo, Lowenstein (1997) sugere que *“Incentives based on customer retention levels emphasize long-term relationship with customers”*. Gilliland (2003), por exemplo, considera que certos incentivos (Automated information, Co-marketing ou Personal Assistances) necessitam de elevada colaboração entre as partes para produzirem resultados. Isto sugere que a sua utilização de forma eficaz poderá implicar uma maior profundidade de relacionamento ou uma relação mais colaborativa entre fornecedor e cliente. Outros incentivos, como os do grupo identificado por Gilliland (2003) como High Powered Incentives parecem adequados também a uma relação relativamente mais transaccional. São recompensas directas de índole quantitativa associadas à execução de uma tarefa, normalmente uma venda.

Capítulo 3 - Metodologias e Estratégia de Pesquisa

3.0 Introdução

As características gerais das redes industriais, nomeadamente a conectividade entre relações, a sua complexidade, presente nas relações desenvolvidas entre actores, bem como a importância da dimensão temporal nestas relações, requerem uma metodologia que possa lidar com fontes ricas em dados e formas múltiplas de obtenção desses dados. Yin (1994, p.13) refere que “surveys can try to deal with phenomenon and context, but their ability to deal with the context is extremely limited”.

Sendo o objectivo da pesquisa o de, recorrendo à abordagem de redes industriais, abordar o impacto da recente desregulamentação do sector automóvel nas relações entre distribuidores e retalhistas, nas várias vertentes do negócio, olhando particularmente aos tipos de incentivos e à sua evolução, parece ser o estudo de casos a estratégia de investigação mais adequada. Com efeito, segundo Yin (1994, p.13) o estudo de caso é definido desta forma:

“A case study is an empirical inquiry that:

- investigates a contemporary phenomenon within its real life context, especially when
- the boundaries between the phenomenon and context are not clearly evident

In other words, you would use the case study method because you deliberately wanted to cover contextual conditions - believing that they might be highly pertinent to your phenomenon of study”.

De acordo com Easton (1998, p.85), cit. por Mota (2000) ao abordar a pesquisa em redes industriais, “The connectedness among and between actors means that Yin's prescription that cases should be used when the boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident is wholly applicable”.

“Parece existir entre os investigadores que adoptam a abordagem de redes industriais algum «consenso» em termos das estratégias de pesquisa adoptadas, em particular o recurso a estudos de casos como um modo privilegiado para procurar entender o fenómeno das redes industriais” (Mota, 2000, p. 59).

3.1 Pesquisa com Base no Estudo de Casos

O estudo de um caso único é apropriado, segundo Yin (1994) quando se trata de um caso raro ou único, ou quando a teoria especificou um conjunto claro de hipóteses (*propositions*), bem como as circunstâncias nas quais se acredita serem estas hipóteses verdadeiras. "To confirm, challenge or extend the theory, there may exist a single case, meeting all of the conditions for testing the theory. The single case can be the used to determine whether the theory's propositions are correct or whether some alternative set of explanations might be more relevant" (Yin 1994, p. 38).

De acordo com este autor, uma terceira razão para optar pelo estudo de caso único existe quando ele é significativo, isto é o investigador tem a oportunidade de estudar um fenómeno anteriormente inacessível à investigação científica.

Mota (2000) refere o recurso a estudos de casos como um modo privilegiado para procurar entender o fenómeno das redes industriais. Para Dubois e Gadde (1999, pp. 1-2) cit. por Mota (2000) “...we find this approach very useful, particularly where studies of open systems are concerned. In general, open systems are characterized by interdependence between components, synergetic effects and influences from the context. Therefore, the research interest is rather to find out how elements interact in complex structures than to identify isolated relationships among a set of variables identified prior to the study. Industrial networks are open systems, subject to complex dynamics and interdependence, which make other approaches less appropriate”.

Pode argumentar-se que o estudo de um caso não permite uma generalização científica, por não permitir qualquer inferência estatística que possa servir de base a essa generalização. Yin (1994) afirma que o objectivo de recorrer a casos de estudo não procura estabelecer generalizações a partir de uma amostra representativa de um

universo: "case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent a "sample", and the investigator's goal is to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization)" (Yin, 1994, p. 10). O mesmo autor afirma também, quanto à distorção nos casos de estudo, que esta não é mais do que a que existe noutros tipos de estudo, p. ex. no desenho de um inquérito.

3.2 Recolha e Análise de Dados

3.2.1 Recolha de Dados

Como foi referido antes, um dos benefícios dos estudos de casos é o recurso, como é usualmente requerido por estudos quantitativos, a uma variedade de fontes de informação geralmente não normalizada. Neste estudo recorreu-se a dados secundários e primários.

Relativamente aos dados secundários, realizou-se um levantamento dos estudos realizados sobre a distribuição automóvel provenientes de fontes oficiais, nomeadamente das entidades que regulam o sector, empresas de consultoria, publicações das associações do sector e outras. Quanto aos dados primários, segundo Yin (1994), podem ser obtidos através de seis fontes: documentos, registos em arquivo, entrevistas, observações directas, observações participadas e artefactos físicos.

Yin (1994) afirma que as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para estudos de caso, e que frequentemente são de natureza “aberta”, nas quais se podem não apenas fazer aos entrevistados perguntas factuais, mas também averiguar a sua opinião, ou a sua visão acerca de determinado assunto, e inclusivamente partir destas para a criação de novas perguntas. Desta forma o papel do entrevistado pode ser considerado o de um informante, na medida em que não fornece apenas ao investigador a sua percepção sobre os assuntos em discussão, como pode sugerir novas fontes de dados que o sustentem, abrindo a possibilidade de se aceder a esses dados, quer as perguntas tenham tido origem no investigador, quer no informante. Ackroyd e Hughes (1992 p. 102), cit. por Mota (2000) salientam que

“Using verbal reports offered by respondents, the investigator has access to an almost infinite variety of information that would be impossible to gather by other means”.

Neste estudo, a obtenção de dados primários foi feita essencialmente através de entrevistas, embora ao longo do estudo, alguns tenham sido obtidos por intermédio de observações participadas. No caso particular da empresa sobre a qual versa o estudo empírico, o autor não só tem acesso aos dados a partir das entrevistas com os responsáveis, como ele próprio está integrado na estrutura de quadros da empresa, podendo assim obtê-los através da sua própria experiência. Este aspecto é salientado por Yin (1994): “A distinctive opportunity is the ability to perceive reality from the viewpoint of someone “inside” the case study rather than external to it”. Neste estudo procurou-se tirar partido deste aspecto, mas tendo em consideração que algum enviesamento pode ocorrer devido a esse facto. Yin (*op. cit*) nota que esta forma de obtenção de dados poder implicar distorções importantes no caso de o investigador defender um ou outro ponto de vista, ceder à tentação de defender a organização na qual está inserida ou simplesmente não se conseguir distanciar o suficiente dos factos que observa.

Foram realizadas entrevistas em cada empresa que tiveram uma duração de uma a duas horas. Cada entrevista foi, com a devida autorização do informante, gravada e posteriormente transcrita. Com o objectivo de rectificar eventuais dados que, após a transcrição, pudessem não estar totalmente alinhados com a intenção de resposta ou visão do informante, foi sugerido aos mesmos que lhes seria enviada a transcrição para que pudessem autorizar a sua utilização ou proporem alguma alteração que julgassem necessária, o que acabou por ser feito. Procedeu-se em seguida a uma análise de cada entrevista, e cada uma constituiu de alguma forma uma base para a realização das entrevistas seguintes. Após terem sido concluídas as entrevistas, recorreu-se por vezes a contactos telefónicos ou a comunicação via correio electrónico no sentido de proceder a alguns esclarecimentos que se julgaram úteis ou necessários.

As entrevistas foram conduzidas com os administradores ou gerentes das empresas, já que são os elementos que detêm maior responsabilidade nos processos de decisão face às relações de negócio com os clientes, bem como com os fornecedores, estando de

alguma forma envolvidos em maior ou menor grau em todas as relações de importância estratégica para a empresa.

Alguns dos informantes solicitaram a confidencialidade, tanto relativamente à sua identificação como à das empresas. É compreensível que os responsáveis das empresas pretendam acautelar a eventual divulgação de alguma informação de carácter mais sensível, atendendo a que uma tese de mestrado é um documento público, o que pode ser também justificado pelo facto de se prever um aumento da concorrência no sector. De facto, o anonimato dos informantes que o solicitaram poderá assim garantir uma maior verdade das respostas, conduzindo por isso a uma análise científica mais conforme à realidade e à visão dos informantes. Assim, foram respeitadas as solicitações feitas nesse sentido.

Houve, inicialmente, a intenção de centrar o estudo de caso apenas no distribuidor, entrevistando apenas elementos da administração e das restantes direcções. Após conversas informais havidas com alguns directores, foi entendido que o contributo que se poderia retirar das entrevistas com todas as direcções individualmente parecia não estar a mostrar-se suficientemente relevante face aos dados que já haviam sido obtidos através das entrevistas tidas com a administração. Nestas entrevistas foi transmitida uma visão mais estratégica e global do negócio face às alterações da regulamentação e ao seu eventual impacto nas relações com os concessionários, o que é de fundamental importância no âmbito desta tese. No seguimento da análise dos dados recolhidos foi decidido auscultar o outro lado dos relacionamentos, isto é, os revendedores, as suas visões, expectativas e motivações face aos relacionamentos com o distribuidor, tendo como pano de fundo as alterações na legislação. A realização de entrevistas aos responsáveis de topo de um grupo de retalho de uma área urbana importante e de um concessionário e reparador com estrutura familiar, do centro do país, revelou-se enriquecedora em termos da diversidade dos dados que se obtiveram para análise, tendo mostrado as diferentes visões a partir de diferentes pontos da rede (cf. cap. II).

As entrevistas decorreram no segundo semestre de 2004 e o guião de cada entrevista fazia uma referência breve ao quadro teórico adoptado, de forma a fazer uma apresentação do assunto em estudo a cada respondente. Às entrevistas foram sendo acrescentados tópicos expressados pelos informantes já entrevistados, nos casos em que tal se considerou justificado, mas o guião base tinha a seguinte estrutura:

Tema	Palavras-chave
Desregulamentação do sector da distribuição automóvel	BER, Competitividade, Divisão do negócio (concessionários e reparadores), Selectividade e exclusividade.
Relações entre o distribuidor e os concessionários	Controlo da distribuição, Relações de poder e dependência, Barreiras à entrada e à saída dos retalhistas da rede, Relações transaccionais e colaborativas.
Fontes de rendimento da empresa face às alterações na competitividade por virtude da abertura a novos parceiros	Importância de cada área de negócio, Negócios satélite, Incentivos, Evolução esperada

As entrevistas tiveram um baixo grau de estruturação, sendo que o guião, como se pode ver, constituiu apenas um conjunto de linhas orientadoras para manter a discussão dentro da área de interesse. Segundo Ackroyd e Hughes (1992, p. 104) citado em Mota (2000), “Em geral, as entrevistas pouco estruturadas são consideradas particularmente úteis quando «...highly sensitive and subtle matters need to be covered, and where long and detailed responses are required to understand the matters the respondent is reporting on»”.

3.2.2 Análise de Dados

Segundo Yin (1994, p. 102), a análise de dados em estudos de caso é particularmente difícil já que não existe uma definição clara das estratégias e técnicas: “The analysis of case study evidence is one of the least developed and most difficult aspect of doing case studies”. O autor sugere algumas técnicas analíticas dominantes que podem ser

utilizados consoante o estudo envolva um ou mais casos e apresenta duas estratégias gerais: a primeira baseia-se em seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso já que, presumivelmente, os objectivos iniciais se basearam nessas proposições, que por sua vez levaram a um conjunto de questões de pesquisa e revisão de literatura. A segunda estratégia consiste no desenvolvimento de um quadro descritivo que permite a organização do estudo de caso.

As questões de pesquisa colocadas estão, no âmbito desta tese, associadas à discussão teórica efectuada no capítulo 2. A técnica analítica que foi seguida, é designada por Yin (1994) por “explanation-building”. O seu objectivo é o de analisar os dados do estudo de caso através da construção de uma explicação acerca do mesmo. Segundo Mota (2000), este é um procedimento similar à geração de hipóteses a partir de estudos de casos exploratórios. Yin (op. cit.) afirma que explicar o fenómeno é estipular um conjunto de ligações causais à sua volta, o que tem sido feito na maioria dos casos de estudo recorrendo a uma forma narrativa. O autor afirma ainda que, na maior parte dos casos estas ligações podem ser complexas e difíceis de medir de uma forma precisa, pelo que é preferível que estas explicações reflectam proposições teóricas relevantes. Segundo Dubois e Gadde, (1999), cit. Mota (2000), a qualidade percebida do produto final é determinada pelos argumentos que ligam os resultados empíricos aos teóricos.

A narrativa foi sendo construída através de um processo iterativo, pelo que as conclusões podem não ter sido estipuladas à partida no início do estudo. Tal como refere Yin (1994), à medida que os dados são examinados, a teoria é revista e os dados são novamente analisados, de outra perspectiva, de uma forma iterativa. O facto de, como já foi referido, em entrevistas com baixo grau de estruturação, o informante não se limitar às questões colocadas mas ter um comportamento activo e associar estas a outros assuntos, pode fazer surgir novas questões que podem assumir relevância no âmbito dos assuntos de interesse e que podem por isso ser ligadas ao quadro teórico estabelecido. Esta possibilidade é consistente com a noção de que os actores na rede podem ter interpretações diversas do que constituem aspectos relevantes da mesma (Anderson *et al*, 1994).

De forma a proceder à construção da narrativa, foram identificados pontos de contacto entre o quadro teórico e os dados obtidos nas entrevistas, sendo feita uma

identificação nos dados de cada respondente das questões que reflectiam um ou mais aspectos abordados na discussão teórica. Exemplos destes pontos de contacto são *'relações de poder entre distribuidor e retalhistas'*, *'evolução da largura de banda da indústria'*, *'evolução dos incentivos aos retalhistas'*, etc.

3.3 Escolha das Empresas – Vantagens e Limitações

Embora o presente caso de estudo se centre no distribuidor de uma marca automóvel no mercado português, no decorrer do estudo concluiu-se que a compreensão dos fenómenos em estudo seria grandemente beneficiada se fossem também ouvidos alguns revendedores, concessionários, na linguagem do sector, de forma a tentar compreender as diferenças de visão de pontos diferentes da rede, o que se veio a revelar uma opção frutífera.

O facto de terem sido escolhidas as presentes empresas, no âmbito deste estudo, prende-se em primeiro lugar com a facilidade de obtenção da informação, devido ao facto de o autor ter acesso privilegiado ao contacto com as mesmas, permitindo obter informação que de outro modo dificilmente poderia ser conseguida, nomeadamente face ao limitado período de tempo disponível para a elaboração desta tese. Se se pode argumentar que tal representa uma limitação por não permitir representatividade dos resultados face ao mercado do sector, contrapõe-se o facto de que não é objectivo deste trabalho, como caso de estudo, a representatividade estatística (tal como é referido no capítulo anterior), mas a compreensão das relações entre as empresas e de que forma elas são afectadas pela recente desregulamentação no sector, e o estudo do impacto que tais alterações tiveram nos actores da presente rede, que podem apresentar maiores ou menores semelhanças com os seus congéneres no mercado.

Uma limitação deste estudo prende-se com a existência de uma faceta emocional na defesa da marca e da relação interpessoal que parece transparecer da postura de alguns retalhistas⁹, sem detrimento, evidentemente, dos aspectos financeiros e de gestão do negócio, bem como alguma tendência para a aceitação de uma relação desigual de poder por parte do distribuidor que induz por vezes um certo pudor em relação à abordagem de assuntos considerados mais sensíveis. Este aspecto poderá configurar

⁹ Ver 5.2.2.

uma limitação na profundidade da recolha de informação que foi feita junto de um dos informantes. Isto parece não acontecer de forma tão evidente com outras organizações de maior complexidade e dimensão¹⁰.

Finalmente, como já referido, o facto de o autor estar integrado na estrutura de quadros da empresa, traz a vantagem de poder obter informação não apenas através das entrevistas feitas, mas também por via da sua própria experiência profissional. No entanto, esta forma de obtenção de dados pode implicar distorções, embora tenha havido o cuidado de manter o maior distanciamento e imparcialidade na leitura dos factos.

¹⁰ Ver 5.2.3.

Capítulo 4 - A Distribuição Automóvel e a Desregulamentação

4.0 Introdução

A primeira parte deste capítulo é dedicada a traçar um panorama da evolução da distribuição no sector automóvel na União Europeia e particularmente em Portugal, após o que são descritas as principais alterações às regras que regulam o sector. Na segunda parte é feita uma descrição dos principais negócios que fazem parte da actividade da distribuição automóvel e da forma geral como esta se encontra organizada no nosso país. A forma de organização que se descreve espelha o caso de estudo presente; este modelo de distribuição é seguido pela maior parte das marcas no mercado português, embora possam evidentemente haver especificidades inerentes a cada distribuidor. No capítulo seguinte amplia-se o foco através do estudo de uma empresa focal, um distribuidor, e alguns dos seus clientes, concessionários, no sentido de obter as suas percepções sobre os efeitos da desregulamentação nos relacionamentos entre as partes.

4.1 A Evolução da Distribuição Automóvel

Na Europa, de uma forma resumida, os construtores fornecem os veículos através de uma rede de concessionários seleccionada que os irá vender ao cliente final. No caso de os veículos não serem produzidos no país em causa, existe um importador/distribuidor que actua como extensão do construtor, e que é designado por aquele. Ao distribuidor cabe, em grande medida, a responsabilidade de seleccionar a rede de concessionários que fará a comercialização das viaturas no território nacional e gerir os relacionamentos com estes.

Quando a construção em série dos automóveis se iniciou, na década de 1920, os construtores consideravam maioritariamente que o seu objectivo era o de fabricar automóveis, pelo que a venda deveria ser assegurada por um grande número de empresas independentes, ligadas ao fabricante por um contrato de vendas e de assistência. Desta forma, para além de evitar o investimento vultuoso que seria necessário para implantar uma rede de distribuição directa, conseguia-se cobrir com

mais facilidade uma quantidade de diferentes mercados com diferentes características geográficas, demográficas, etc. A existência de retalhistas locais permitia também uma melhor adaptação e integração nas comunidades.

Assim, as redes que se foram constituindo caracterizavam-se geralmente por um elevado número de concessionários e por uma fraca concentração. Os fabricantes impunham um controlo apertado sobre a distribuição através da selecção dos seus retalhistas, da exclusividade na comercialização da marca e da criação de áreas geográficas atribuídas a cada retalhista, para lá das quais lhe era vedada a actuação. Estas práticas, no entanto, começaram a ser vistas como impedindo o consumidor de escolher a quem comprar, permitindo inclusivamente a fixação artificial dos preços (e.g. Terhorst, 2000).

No período pós-guerra, com a criação da CECA¹¹ e posteriormente da Comunidade Económica Europeia através da redacção do Tratado de Roma, em 1957, foram criadas regras para a defesa da livre concorrência nos países que dela faziam parte. Estas regras proibiam, em grande parte das actividades comerciais, as medidas consideradas anti concorrenciais.

4.2 O Tratado de Roma e a isenção por categoria

O tratado que constitui a Comunidade Económica Europeia inclui um conjunto de regras relativas à concorrência, cujo objectivo se prende com a livre circulação de bens e serviços dentro do espaço comunitário. Assim, está disposto no art. 81º (ex. art.85º) daquele tratado que:

"1. São incompatíveis com o mercado comum e proibidos todos os acordos entre empresas, todas as decisões de associações de empresas e todas as práticas concertadas que sejam susceptíveis de afectar o comércio entre os Estados-Membros e que tenham por objectivo ou efeito impedir, restringir ou falsear a concorrência no mercado comum, designadamente as que consistam em:

a) Fixar, de forma directa ou indirecta, os preços de compra ou de venda, ou quaisquer outras condições de transacção;

¹¹ A Comunidade Europeia do Carvão e do Aço, criada em 1951, estabeleceu as bases para a livre concorrência ao garantir um mercado livre de impostos para exportação e importação de aço e carvão de forma a não prejudicar o livre comércio. Foi a base para a posterior criação da Comunidade Económica Europeia (à qual Portugal apenas aderiu em 1986) na qual estas medidas se estenderam ao comércio geral.

- b) Limitar ou controlar a produção, a distribuição, o desenvolvimento técnico ou os investimentos;
- c) Repartir os mercados ou as fontes de abastecimento;
- d) Aplicar, relativamente a parceiros comerciais, condições desiguais no caso de prestações equivalentes colocando-os, por esse facto, em desvantagem na concorrência;
- e) Subordinar a celebração de contratos à aceitação, por parte dos outros contraentes, de prestações suplementares que, pela sua natureza ou de acordo com os usos comerciais, não têm ligação com o objecto desses contratos.
2. São nulos os acordos ou decisões proibidos pelo presente artigo.
3. As disposições no nº 1 podem, todavia, ser declaradas inaplicáveis:
- a qualquer acordo, ou categoria de acordos, entre empresas,
 - a qualquer decisão, ou categoria de decisões, de associações de empresas, e
 - a qualquer prática concertada, ou categoria de práticas concertadas,
- que contribuam para melhorar a produção ou a distribuição dos produtos ou para promover o progresso técnico ou económico, contanto que aos utilizadores se reserve uma parte equitativa do lucro daí resultante, e que:
- a) Não imponham às empresas em causa quaisquer restrições que não sejam indispensáveis à consecução desses objectivos;
- b) Nem dêem a essas empresas a possibilidade de eliminar a concorrência relativamente a uma parte substancial dos produtos em causa. "

(Tratado CE, 1957)

Como se pode constatar através da leitura do nº 1, estas regras proíbem os acordos que tenham efeitos anti-concorrenciais. No entanto, o nº 3 do mesmo artigo considera inaplicável essa proibição "quando aqueles acordos contribuam para melhorar a produção ou distribuição dos produtos ou para promover o progresso técnico ou económico, reservando-se uma parte desses benefícios para os utilizadores.". Na medida em que aquelas regras, consideradas adequadas para a maior parte dos sectores económicos, não incluem salvaguardas suficientes para os consumidores, sobretudo quando se considera a complexidade do produto e as suas especificidades, considerou-se que seria necessário criar um regulamento de isenção por categoria aplicável ao sector dos veículos automóveis (Anuário da Economia Portuguesa, 2002). Este regulamento ficou conhecido como *Block Exemption Regulation* (BER), isentando das regras da livre concorrência estas categorias de acordos ou práticas neste sector de actividade.

Assim, em 1984 foi criado pela Comissão Europeia um regulamento específico para este sector (CEE 123/85), que vigorou até 1995, e foi o primeiro específico do sector automóvel (Anuário da Economia Portuguesa, 2002). O regulamento de isenção por categoria no sector dos veículos automóveis é, resumidamente, um conjunto de regras que definem o modo como é feita a distribuição de veículos novos nos países da

União Europeia, e que define a excepção, para este sector, ao disposto no Tratado de Roma no que diz respeito às regras da concorrência relativas aos acordos de distribuição. No entanto, ele não isentava o sector da proibição da fixação de preços pelos fabricantes. Para além disso, segundo estas regras, não era permitido que os concessionários escolhessem prestar apenas serviços especialmente lucrativos do negócio automóvel¹², ou que não exigissem investimentos de monta. É o caso das instalações oficinais, cujo negócio implicava importantes investimentos, nomeadamente no que respeita a instalações, material e formação técnica. Assim, as regras de isenção por categoria também estabeleciam que todos os concessionários deveriam ter assistência pós-venda, o que se prendia com o facto de os veículos automóveis serem bens caros e cuja complexidade técnica era considerada relevante¹³.

Desta forma, e por se considerar que tal resultava em benefícios para o consumidor final, continuou a ser possível o controlo da distribuição no sector automóvel de forma exclusiva e selectiva.; o distribuidor tinha liberdade para nomear os seus revendedores exclusivos e com áreas de actuação limitadas. Este tipo de distribuição reunia as vantagens da escolha dos concessionários (que podia ser livre ou condicionada por critérios mais ou menos objectivos) e a atribuição a cada um deles de um território reservado. Em 1995, a Comissão adoptou um novo regulamento (1475/95) para substituir o anterior, que continha uma série de ajustes para estimular a competição no sector automóvel, para melhorar o funcionamento de um mercado único nos automóveis e balancear os diversos interesses em questão^{14 15}.

4.3 O princípio do fim da isenção por categoria

Já em 1994, a Associação de Consumidores da União Europeia (BEUC) havia conduzido a estudos a longo prazo envolvendo testes a viaturas, “cliente mistério”, inspecções e inquéritos a consumidores. Uma das conclusões destes estudo foi a de

¹² O negócio de viaturas novas era, nos anos 80, um negócio que apresentava um nível de margens de comercialização bastante superior ao actual, o que o tornava apetecível.

¹³ A relevância prende-se com o facto de os automóveis serem produtos que requerem manutenção e reparações a intervalos regulares e irregulares e estarem sujeitos a normas que se lhes aplicam ao longo da vida útil e que afectam factores como a segurança e a protecção do meio ambiente (Reglement CE nº 1400/2002).

¹⁴ Bureau Européen des Unions de Consommateurs (1994)

¹⁵ Explanatory Brochure - Regulation (EC) no. 1475/95 (1995)

que muitos dos ganhos que justificavam a existência de um regime de isenção por categoria para este sector eram, de facto, ilusórios (Locke, McCormack, 1994). A pressão das organizações de consumidores parece ter contribuído para que as regras da distribuição automóvel tenham sido por diversas vezes objecto de estudo pelas autoridades europeias para a concorrência. Do outro lado, os fabricantes, têm argumentado a favor da manutenção da isenção. Para Locke (1994): “The system, as a whole, has also led to a market which is dominated by very strong manufacturers, who are heavily reliant on branding, and very weak retailers (...)”.

A argumentação esgrimida pelos construtores junto das autoridades europeias para a concorrência engloba vários pontos, entre eles: a isenção permitir a construção de novos mercados, na medida em que os distribuidores necessitam de protecção da competição do próprio fabricante e de outros distribuidores; promoção da racionalização, já que os automóveis englobam stocks de valores elevados e requerem especialização técnica, e um sistema de distribuição protegido poderá garantir maior eficiência; assegurar a confiança dos consumidores na reparação e manutenção destes produtos (Locke, 1994).

Em 2000, as normas estabelecidas no regulamento existente foram avaliadas quanto à sua pertinência¹⁶, e concluiu-se que estas regras, que estabelecem um modelo único para a distribuição de veículos automóveis e autorizavam a combinação da distribuição selectiva e exclusiva neste sector, já não se adaptam aos objectivos que estavam subjacentes à sua adopção, sendo necessário adoptar um novo regime. O regulamento 1475/95, que vigoraria até Setembro de 2002, foi então substituído por um novo, mais adequado à realidade actual. De facto, a Comissão Europeia concluiu da necessidade de manter um regime de excepção aos acordos verticais neste sector, pelo que o referido regulamento não foi simplesmente deixado caducar, o que faria com que o sector automóvel ficasse sujeito às mesmas regras relativas à concorrência que abrangem os restantes sectores.

¹⁶ O regulamento foi elaborado na sequência de um processo extensivo de recolha de informações e de consulta e toma em consideração os pontos de vista das partes interessadas e as conclusões de uma série de estudos encomendados a consultores independentes (IAPMEI, 2002).

O novo regulamento destina-se a corrigir os problemas de concorrência identificados no relatório de avaliação da Comissão de 2000 sobre o actual regime de concorrência e foi concebido para intensificar a concorrência e proporcionar benefícios reais aos consumidores europeus, tanto no que diz respeito às vendas de veículos automóveis como ao serviço pós-venda. O regulamento irá abrir a via para uma maior utilização de novas técnicas de distribuição, tais como as vendas via Internet, e conduzirá a um reforço da concorrência entre os concessionários, facilitará significativamente as compras transfronteiriças de veículos novos e conduzirá a uma maior concorrência pelos preços. Os consumidores beneficiarão com uma melhor informação e será mais fácil comparar as características dos veículos, bem como os serviços associados, proporcionados pelos concessionários. Os proprietários de automóveis terão um melhor acesso ao serviço pós-venda, potencialmente a preços mais baixos. Simultaneamente, a qualidade do serviço pós-venda dos veículos automóveis, bem como das reparações, será plenamente mantida.

(Comunicado de imprensa ip/02/1073 da Comissão Europeia, 2002)

Foi então criado o novo Regulamento CE 1400/2002¹⁷ – que vigorará até 2010 – tendo-se mantido em período de transição até 30 de Setembro de 2003, data em que teve efeito definitivo¹⁸. Maio de 2008 é a data limite para ser feita uma avaliação do BER, que caducará em 2010 em simultâneo com o Regulamento 2790/99, o regulamento mais geral relativo aos acordos verticais para todos os outros produtos e serviços¹⁹. A entrada em vigor em definitivo deste novo Regulamento (Regulamento CE 1400/2002, a partir de agora referido como BER ou Block Exemption Regulation), em 1 de Outubro de 2003, conta com uma excepção: a cláusula de localização, nova regra que permitirá aos concessionários abrir salões de exposição em qualquer ponto da Europa foi adiada para 2005²⁰.

¹⁷ Este regulamento abrange todo o espaço económico europeu (União Europeia, Noruega, Islândia e Liechtenstein) e é aplicável à compra ou venda de veículos a motor novos (para transporte de passageiros ou mercadorias); peças sobressalentes para veículos a motor; serviços de reparação e manutenção desses veículos.

¹⁸ PricewaterhouseCoopers (2003)

¹⁹ Ver Anexo 2 desta tese.

²⁰ Rhys, Gary (2002)

4.4 As grandes alterações do novo regulamento

O novo regulamento de isenção por categoria (CE 1400/2002) traz importantes alterações às práticas do sector. Entre elas, os concessionários podem agora optar por prestar os serviços pós-venda ou subcontratá-los, o que não era possível anteriormente. Em contraste com o regulamento 1475/95, que estabelece uma combinação de distribuição selectiva e exclusiva, o novo regulamento já não impõe um só modelo de distribuição, mas dá aos fabricantes a hipótese de utilizar a distribuição exclusiva ou selectiva, mas não as duas em simultâneo.

Tipo de distribuição exclusiva mas não selectiva

Não há imposição de standards de qualidade aos concessionários, isto é, não há selectividade. O fabricante/importador aprova o concessionário. Há apenas um concessionário por território, mas este é livre de fornecer outros agentes, tais como comerciantes independentes, supermercados ou empresas de vendas pela Internet.

Esta forma de distribuição obedece a um regulamento próprio (CE1983/83). O concedente escolhe livremente um único concessionário para cada território por si definido. Este é o único a ser fornecido directamente (o que motiva a confiança no investimento) e terá a obrigação de vender a qualquer cliente.

Tipo de distribuição selectiva mas não exclusiva

O fabricante/importador compromete-se a vender os bens ou serviços contratuais apenas a concessionários ou oficinas de reparação seleccionadas com base em critérios (standards) específicos. Aqueles comprometem-se a não vender esses bens ou serviços a distribuidores ou a oficinas de reparação independentes não autorizadas.

Os concessionários não são seleccionados um a um, mas em função de critérios predefinidos, de forma que o fabricante/importador aprovisione quem quer que seja que cumpra as condições preestabelecidas. Os concessionários não beneficiam de um território reservado exclusivo.

Este último sistema tem sido o escolhido pelas marcas generalistas, é nele que se baseia o caso estudado nesta tese.

Em síntese, no regime anterior, as áreas geográficas de acção estavam bem definidas para cada concessionário evitando que existisse excesso de oferta em determinado local e controlando ‘invasões’ de área. Eram definidas regras qualitativas e quantitativas para quem queria ser membro de uma rede oficial de concessionários. Com o novo regulamento, passou a haver uma separação das actividades de venda e após venda e consequente extinção da figura de concessionário tradicional (venda e após venda). Foi facilitado o acesso a novos operadores desde que cumprindo critérios de selectividade (qualitativos e quantitativos) como condição para a entrada como entidade autorizada na venda ou pós-venda. Foram facilitadas as actividades de multimarca na venda e pós-venda dentro de parâmetros definidos. Os reparadores independentes passam a ter acesso a peças, informação técnica, formação, etc.

4.5 As Actividades da Distribuição Automóvel

Em alguns países, como Portugal, a distribuição é feita em geral em dois níveis, as chamadas ‘Redes Primárias’ e ‘Redes Secundárias’ (fig. 7)

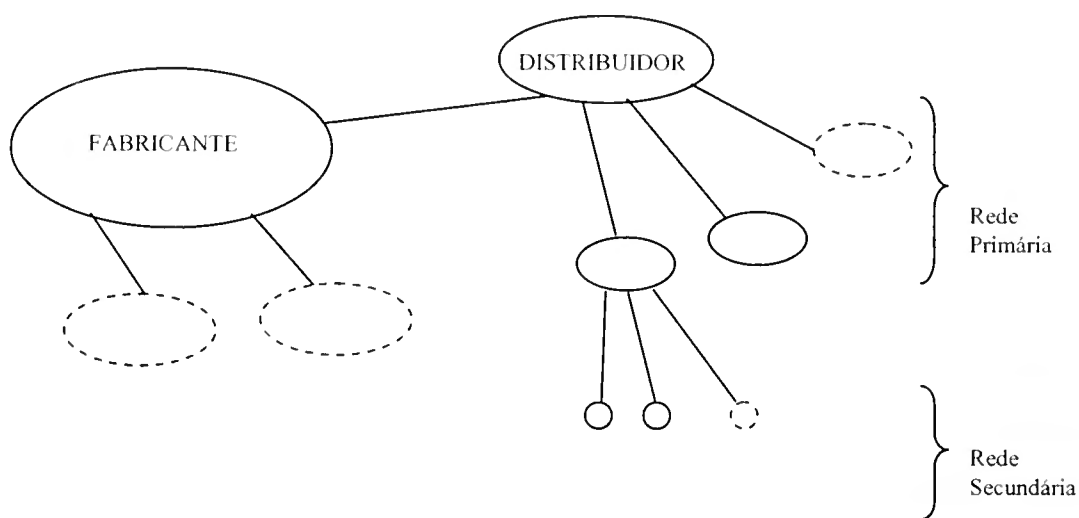
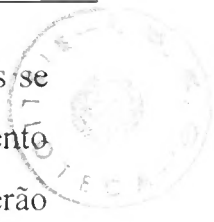


Fig. 7. - A distribuição automóvel em Portugal

Uma rede de distribuição maioritariamente independente exige um grande controlo por parte do construtor, de forma que se possam garantir que os valores e estratégia da marca cheguem até aos clientes finais de forma homogénea. Isto implica a existência de normas rígidas e de um controlo em permanência do cumprimento destes pela rede de concessionários. O controlo de distribuição é um elemento chave da visão



estratégica dos construtores, e resulta de acordos com os distribuidores, nos quais se estabelecem as obrigações das duas partes e se definem os critérios de funcionamento da marca, bem como os meios e infraestruturas que os mesmos distribuidores deverão pôr ao serviço da marca que representam, e que visam todos os aspectos da actividade dos retalhistas para vendas, serviço após venda e peças.

No relacionamento entre distribuidores e concessionários, cada uma das partes assume responsabilidades para com a outra. O controlo do distribuidor assenta parcialmente nas obrigações contratuais dos concessionários, incluindo o cumprimento de normas da marca relativas à localização, sinalética, publicidade, decoração dos salões de exposição, equipamento oficial, formação dos colaboradores, etc. Em contrapartida, o distribuidor (ou o fabricante) obriga-se a fornecer aos concessionários as viaturas novas e peças, garantindo a formação técnica necessária à reparação das viaturas e a comunicação da marca a nível nacional. Normalmente, os contratos de concessão definiam também um território atribuído e onde o concessionário deveria assegurar a venda dos produtos da marca.

Embora tenha sido exigido, normalmente pelos construtores ou, pelo menos grandemente encorajado, na Europa, a exclusividade do retalho das marcas automóveis, desencorajando assim as concessões multimarca, de forma a manter um maior controlo da rede de distribuição, esta situação tem vindo a alterar-se. Devido à pressão para as vendas, e de forma a permitir a sobrevivência dos retalhistas (e da marca representada) nos mercados cuja dimensão não permitia a viabilidade de uma representação exclusiva, a representação multimarca era, por vezes, a solução escolhida. Era comum serem aprovadas pelo distribuidor algumas situações deste tipo, nomeadamente nas redes secundárias, sobretudo em zonas remotas ou pouco populosas. Esta situação também se colocava nas marcas de menor representatividade, mesmo nos mercados de maior dimensão.

Além deste desenvolvimento, havia também uma situação intermédia, conforme ilustrada na figura seguinte, a que poderemos chamar representação multimarca “exclusiva”. Neste caso, uma mesma empresa, sendo concessionária de mais do que uma marca, tinha instalações únicas para estas representações, sem, no entanto, deixar de manter uma separação interna, cumprindo com os requisitos de imagem impostos

por cada distribuidor. Nesta situação, normalmente eram impostos espaços de venda claramente identificados e uma equipa de vendas exclusiva. O distribuidor exigia normalmente aos concessionários a constituição de uma entidade jurídica independente para a sua marca, ainda que as instalações e os recursos fossem semi-partilhados.

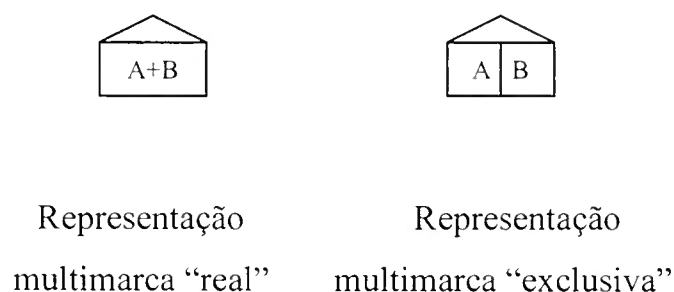


Fig. 8. - Representação multimarca

A separação, decorrente do BER, dos negócios de assistência e peças e do negócio da venda de viaturas, deu origem à necessidade de cada uma das entidades responsáveis, concessionário e reparador, assinar um contrato independente com o distribuidor, ao contrário do contrato único que existia anteriormente.

4.5.1 A Venda de Veículos

A comercialização de automóveis novos é considerada a actividade principal do retalho automóvel, na medida em que é a partir dela que partem todas as outras. Localmente, o concessionário é o ponto de contacto privilegiado com o cliente. O conjunto dos concessionários forma o que normalmente se chama a rede primária da marca, cobrindo todo o território nacional (cf. fig. 7). Obedecendo a uma distribuição selectiva quantitativa, o número de concessionários é fixado pelo distribuidor e cada um deles deverá cumprir um conjunto de critérios da marca, o que fica disposto no contrato que cada concessionário tem com o distribuidor.

Como forma de alargar a cobertura territorial a pontos onde, por motivos de acesso ao mercado, rentabilidade ou outros, o concessionário não consegue chegar, este propõe,

com o consentimento do distribuidor, a nomeação de sub-concessionários. Estas empresas são normalmente de menor dimensão e situam-se em áreas que não são consideradas suficientemente atractivas para o concessionário que levem a que este se instale lá directamente. Actuam como uma extensão do concessionário, recebendo uma margem sobre as vendas que efectuarem, têm um contrato com o concessionário a quem adquirem as viaturas, e são muitas vezes baseadas num negócio de compra e venda de viaturas usadas, o que amiúde constitui a sua actividade principal. Tipicamente, estas empresas não têm a mesma capacidade económica que o concessionário para fazerem os investimentos necessários em instalações, imagem, etc. Com a entrada em vigor do novo regulamento para o sector, os sub-concessionários passaram a estar sujeitos aos mesmos critérios de selecção que são aplicáveis aos concessionários. Isto pode traduzir-se na sua menor capacidade de sobrevivência nos moldes actuais, dados os investimentos exigidos.

Convém notar que a compra de uma viatura nova implica muitas vezes a retoma de um automóvel usado (especialmente no caso da venda a clientes particulares). Isso faz com que o comércio de usados seja parte integrante do negócio automóvel, não apenas ao nível do retalho mas também ao nível do distribuidor. Para além destas há ainda as viaturas de serviço, ou as provenientes de rent-a-car, que são comercializadas como usados. Deve-se salientar também que a rentabilidade que se consegue no negócio das viaturas usadas excede, geralmente, muitas vezes a que resulta do comércio de automóveis novos, que se caracteriza por margens baixas. Alguns concessionários têm explorado este negócio de forma eficiente, sendo uma das fontes de rentabilidade das concessões. Porém, o facto do elevado investimento que representam, aliado à rápida depreciação destas viaturas, levam a que muitos dos concessionários optem por evitar este risco, passando este negócio para comerciantes da especialidade, que recompram a viatura retomada ao cliente imediatamente após a aquisição pela concessão no acto da venda de uma viatura nova.

Os distribuidores adoptam, por vezes, outra abordagem ao negócio das viaturas usadas. Estas empresas criam as suas próprias marcas para a venda de viaturas usadas, essencialmente pelas seguintes razões: os concessionários que são eficientes no comércio das viaturas novas repercutem esse sucesso na venda de viaturas usadas, indo ao encontro dos objectivos do distribuidor; as vendas directas dos distribuidores,

nomeadamente a grandes frotistas de aluguer de curta duração (rent-a-car) têm normalmente associada a retoma destas viaturas (buy-back) ao fim de um período acordado, por um preço acordado. Estas viaturas, tendo na generalidade uma rotação rápida e poucos quilómetros de utilização, são atractivas para os clientes, sendo colocadas no mercado a preços bastante inferiores ao das viaturas novas; as viaturas de serviço dos colaboradores do distribuidor e das concessões, nomeadamente da força de vendas, têm muitas vezes uma rotação rápida, de forma a não sofrerem elevadas depreciações, e são escoadas pela rede de concessionários.

Finalmente, a criação de uma marca, pelo distribuidor, para a comercialização destas viaturas, ditas semi-novas, pode representar uma mais valia importante, já que permite associar uma imagem institucional, transmitindo confiança ao cliente final, para além da sua natureza complementar com outros elementos da oferta, tais como extensões de garantia, contratos de manutenção, seguros ou financiamento. O controlo da qualidade das viaturas usadas revendidas pela rede é também mais eficaz por parte do distribuidor através da implementação de programas deste tipo.

4.5.2 A Actividade de Assistência Após Venda e Peças

A actividade de assistência após venda representa uma das mais importantes fontes de rendimento do retalho automóvel, constituindo muitas vezes um dos pilares de sustentação do negócio do reparador. A sua atractividade como negócio está ligada à dimensão do parque circulante, isto é, ao número de veículos da marca que se podem considerar potenciais clientes. Este, por sua vez, está normalmente associado ao histórico de vendas, às características geodemográficas e às condições socioeconómicas da região em que este exerce a sua actividade.

A área de venda de peças, que pode ser considerada separadamente no âmbito do negócio, está estreitamente ligada à assistência técnica. As margens associadas a este negócio são significativamente mais elevadas que as das vendas de viaturas novas. Esta actividade implica, por norma, um investimento considerável ao nível das instalações, do equipamento, do pessoal especializado, da formação e informação

técnica necessária. É habitual, no âmbito deste negócio, subdividir os clientes em garantia²¹, interno²² ou cliente final consoante a entidade pagadora do serviço.

Também na área de assistência existe uma rede secundária, a rede de sub-reparadores, com padrões idênticos aos dos sub-concessionários, referidos no ponto 4.5.1.. Tratando-se de um negócio que segue um tipo de distribuição selectivo qualitativo²³, as barreiras à entrada são menores, já que o número de retalhistas não pode ser limitado no seu número máximo, ao contrário do que sucede com os concessionários (actividade de venda de viaturas e acessórios). O distribuidor é obrigado a aceitar todos os reparadores que se candidatem, desde que cumpram os critérios²⁴ estipulados pelo distribuidor. Este cumprimento implica, em geral, um considerável investimento da parte do retalhista.

Como já foi referido anteriormente, a distribuição automóvel comporta uma componente de distribuição e comercialização de peças. Esta, ao contrário de que se passa com o comércio de viaturas novas que devido à crescente concorrência foi esmagando as margens de lucro por viatura, tem sido até agora responsável por gerar uma considerável margem de lucro, tanto para os distribuidores como para os reparadores. As margens das peças variam, para o reparador, em função da urgência da encomenda, sendo em geral menores quanto maior for o prazo de entrega pedido ao distribuidor ou fabricante. As peças originais são comercializadas essencialmente de três formas pelos reparadores autorizados da marca: na reparação de veículos na oficina, em garantia ou a cargo do cliente, nas vendas ao balcão a particulares, nas vendas aos agentes (redes secundárias) e a reparadores independentes.

Também a este respeito, as novas normas introduziram algumas alterações. Os reparadores autorizados estavam obrigados, por contrato com o distribuidor, a manter

²¹ A reparação em garantia, sendo um serviço prestado gratuitamente ao cliente, é integralmente suportada pela fábrica.

²² As viaturas usadas retomadas necessitam com frequência de recorrer à assistência técnica, aos serviços de lavagem, etc.. Estes serviços são pagos pelo próprio concessionário – um cliente interno.

²³ O BER atribui à actividade de reparador um tipo de distribuição selectiva designada qualitativa. Nesta, o número de retalhistas não pode ser limitado no seu número máximo, ao contrário do que sucede com os concessionários (actividade de venda de viaturas e acessórios). O distribuidor é obrigado a aceitar todos os reparadores que se candidatem, desde que cumpram todos os critérios estipulados.

²⁴ Conhecidos por vezes como *standards*, no âmbito do negócio.

um stock mínimo de peças, e um objectivo de vendas mensal que normalmente era indexado a variáveis como seu volume de vendas, o parque circulante da região, etc.. O concessionário estava obrigado a comprar as peças da marca exclusivamente ao distribuidor. Com o BER, o reparador passou a estar apenas obrigado a comprar ao distribuidor no mínimo 30% das peças que comercializa. As restantes necessidades de peças podem ser satisfeitas a outro distribuidor da marca no EEE, além de poder incorporar peças de outros fabricantes nas viaturas da marca, desde que tenham qualidade equivalente²⁵.

Relativamente a este último aspecto, as peças podem ser originais ou peças de concorrência. Enquanto as primeiras são fabricadas pelo construtor ou por fornecedores deste, e são apenas vendidas através dos reparadores autorizados da marca, as peças concorrentes podem ser fabricadas pelos fornecedores das marcas, caso em que a distribuição é feita através da rede oficial da marca bem como de redes independentes, ou por outros fornecedores. Neste último caso, e se a sua qualidade não for equivalente às peças de origem, a sua utilização nas oficinas das redes da marca é desencorajada pelos distribuidores ou fabricantes. As peças não originais, ditas "da concorrência", são essencialmente as de grande rotação e envolvem o material de manutenção periódica das viaturas (velas, filtros de ar e de combustível, travões, etc.), chapa (painéis de portas, capots, etc.) e vidros.

4.6 Os Outros Actores

Para além das actividades nucleares do negócio automóvel, ao nível do retalho, que são, como já vimos, constituídas pela comercialização de viaturas novas e usadas, peças e assistência técnica, existem áreas “satélites” do negócio, que constituem outras fontes de rendimento para os concessionários, que não dependem necessariamente do seu relacionamento com um distribuidor. Pela sua importância, destacam-se os negócios de financiamento, seguros e lubrificantes, embora existam outras como a venda de contratos de assistência em viagem, extensões de garantia das viaturas, etc..

²⁵ Embora o BER estipule que é possível incorporar peças de outros fabricantes desde que tenha qualidade equivalente às originais, não está claro como é obtida esta equivalência ou quem a certifica. Os próprios fabricantes das peças originais passaram a comercializar peças de 2ª linha para este canal.

Embora marginais, estes negócios contribuem de forma cada vez mais importante para melhorar o desempenho financeiro dos concessionários, já que a margem de lucro resultante das viaturas novas tem vindo a ser cada vez mais estreita por virtude do aumento da competitividade no sector. A venda do financiamento ocorre essencialmente aquando da comercialização de uma viatura nova (ou usada) e tem a participação de um banco ou de uma empresa especializada em financiamento. Consoante a tabela²⁶ de financiamento que o concessionário consegue vender ao cliente final aquando da venda do carro, assim varia o prémio recebido. Evidentemente, as tabelas mais caras para o cliente – e por isso mais difíceis de vender – são aquelas que mais lucro dão à empresa financeira, e consequentemente ao concessionário vendedor.

Finalmente, no que respeita ao negócio associado à compra de lubrificantes, é frequente fazer-se um acordo entre a empresa fornecedora de lubrificantes e o reparador. Através desse acordo, que vigora durante um prazo relativamente longo, usualmente 5 anos, o reparador compromete-se a comprar uma determinada quantidade de óleo durante esse período, contra a entrega “à cabeça” de um valor monetário (incentivo). Além dos benefícios para o fornecedor, incluindo uma maior previsibilidade, isto significa, muitas vezes, uma forma de financiamento do concessionário, que lhe permite evitar recorrer, nesse valor, ao endividamento bancário. Uma vez mais, dependendo da tabela de preço por unidade de medida do lubrificante acordado – o mesmo é dizer, do desconto aplicado – assim varia o valor da soma que é posta à disposição do concessionário.

Este capítulo permitiu salientar algumas das alterações mais importantes na regulamentação do sector da distribuição automóvel, além de uma caracterização relativamente detalhada da variedade de negócios, actores e relacionamentos nesse sector. O primeiro aspecto sugere claramente que as empresas no sector, em especial os distribuidores oficiais, poderão enfrentar novos desafios em termos de reterem na sua rede concessionários, cujas possibilidades de escolha foram, pelo menos aparentemente, ampliadas substancialmente. Como foi referido, algumas soluções multimarca já tinham começado a surgir e, nessa medida, existem actores no sector

²⁶ O financiamento é normalmente apresentado aos concessionários pelas empresas especializadas sob a forma de um conjunto de tabelas que diferem no preço, valor da entrada inicial, duração do empréstimo e valor residual.

com experiência em combinaram distribuidores distintos. Por outro lado, a separação entre negócio de comercialização de viaturas novas e serviços parece constituir também um factor relevante na ampliação das escolhas das empresas, sobretudo concessionários. Finalmente, a rede envolve a distribuição de uma variedade de produtos que são combinados e recombinaos por uma variedade de actores e não apenas a distribuição de um dado produto, a viatura. De facto, esta parece constituir um suporte para actividades mais rentáveis, não necessariamente asseguradas pelo fornecedor da viatura.

No capítulo seguinte, procurar-se-á dar uma visão mais detalhada destas mudanças focando as percepções de alguns actores sobre o efeito provável dessas mudanças nos seus relacionamentos.

Capítulo 5 - O Caso Entrepasto V.H.

5.0 Introdução

Neste capítulo é apresentado o caso de uma empresa de importação e distribuição de veículos automóveis e peças no mercado português. São descritos os relacionamentos que mantém com alguns dos retalhistas²⁷ e é discutido em que medida a recente desregulamentação da distribuição automóvel na U.E. poderá afectar a sua natureza, i.e. no sentido mais transaccional ou colaborativo (cf. Capítulo II). Como a revisão da literatura sugeriu, podemos esperar diferenças de perspectivas dos actores a respeito daqueles efeitos. O caso presente engloba não apenas a visão do distribuidor mas também as de dois dos concessionários envolvidos nas actividades de comercialização de viaturas e peças, bem como de assistência após venda.

A forma como cada empresa tem evoluído, os diferentes níveis de dependência na relação com as contrapartes e consequentemente as relações de poder existentes ao longo de anos de actividade, poderão vir a sofrer evoluções motivadas por uma perturbação externa à rede, neste caso o novo regulamento de isenção por categoria. Isto poderá configurar uma tendência de evolução dos relacionamentos de uma maneira não uniforme, podendo haver lugar a alterações na profundidade do envolvimento relacional, a eventuais evoluções de métodos de trabalho mais ou menos standardizados para a sua eventual adaptação às contrapartes específicas.

5.1 Os primeiros anos de actividade

O Entrepasto V.H. é importador e distribuidor para Portugal dos veículos automóveis Hyundai desde 1996. A rede de retalho é actualmente constituída por 32 concessionários e igual número de reparadores, permitindo uma cobertura integral do território nacional. Esta manteve-se sem grandes alterações a partir de 1998, ano em que ficou assegurada a distribuição em todo o país com a nomeação da maior parte

²⁷ O termo 'retalhistas' é utilizado aqui quando se pretende fazer referência simultaneamente aos concessionários e reparadores. Este termo é também usado no âmbito do negócio. Note-se que a separação dos negócios é recente, pelo que muitas vezes se usa apenas o termo 'concessionário' para designar um retalhista que agrega as duas actividades.

dos concessionários. Dado que, na altura, a marca representada tinha poucos anos no mercado nacional e consequentemente pouca expressão em termos de vendas, de quota de mercado e de parque circulante, foi sempre um objectivo primordial do Entrepasto V.H. a implantação de retalhistas e de pontos de assistência por todo o país, o que se tornava fundamental para a solidez da imagem da marca e para a confiança nos produtos junto dos clientes finais. De facto, conseguir criar uma imagem de confiança associada a uma marca nova num mercado dominado largamente por fabricantes com décadas de implantação no mercado não só era fundamental por via dos clientes finais como também dos investidores nos concessionários e sub-concessionários.

A associação inicial da marca de automóveis Hyundai ao nome Entrepasto, cuja implantação e experiência no ramo automóvel como distribuidor e retalhista de outras marcas remonta aos anos 70 teve, ao nível da implantação da marca, uma grande importância nos primeiros anos de distribuição dos automóveis Hyundai em Portugal pelo Entrepasto V.H.²⁸. Os aspectos relacionados com a construção da notoriedade da marca implicaram um importante investimento, tanto da parte do distribuidor como do construtor. Repare-se que, no caso de uma marca nova no mercado e que apresenta quotas de mercado baixas, este investimento tem um peso muito elevado face aos proveitos resultantes das vendas, cujos volumes são ainda reduzidos.

Nos negócios de peças e de assistência, cujas margens são tradicionalmente mais elevadas do que nas vendas de veículos novos, o problema coloca-se de forma idêntica: os parques circulantes baixos, resultado inevitável dos baixos números de viaturas novas vendidas anualmente, não permitem uma actividade de assistência após venda e de venda de peças que seja atractiva para convencer os candidatos a concessionários a investir os montantes necessários. O esforço financeiro do construtor e do distribuidor tem de ser considerável, nomeadamente no que diz respeito às condições comerciais e de garantia, de forma a tornar o negócio interessante para os candidatos.

²⁸ A penetração no mercado pelos novos entrantes é difícil. A qualidade dos produtos, por melhor que seja, comparativamente com outros concorrentes estabelecidos há muitos anos no mercado, parece não ser suficiente para convencer os investidores e os clientes. É necessário um constante investimento na criação e manutenção de uma rede de distribuição que permita a integral cobertura do território nacional com pontos de venda e de assistência, de forma a construir uma imagem de solidez e confiança associada à marca.

5.2. As actividades da empresa e os relacionamentos com os concessionários

A empresa é constituída por cinco direcções, que cobrem a quase totalidade das operações, embora algumas actividades, nomeadamente internas, dependam directamente da administração. Cada uma destas direcções engloba um número de colaboradores que, dada a dimensão da empresa em termos de pessoal (33 pessoas), mantêm quase todos maior ou menor contacto com a rede de retalho. A estrutura do distribuidor organiza-se da seguinte forma:

ADM – O Conselho de Administração, do qual dependem as direcções, é composto por três elementos, dois dos quais executivos.

DM – Direcção de Marca. Subdividida nos departamentos de Marketing, Vendas e Vendas Especiais, esta direcção relaciona-se com a área comercial dos revendedores, i.e., com os concessionários autorizados da marca, e é através dela que é feito o *pricing*, comunicação e comercialização das viaturas novas e usadas, bem como a vendas directas a grandes frotistas ou empresas de *rent-a-car*. O distribuidor vende também directamente a cliente final, nomeadamente quando se trata de grandes frotas. A percentagem destas vendas é deliberadamente controlada de forma a evitar conflitos com os retalhistas. A colocação das viaturas nos revendedores e interacção com as entidades oficiais inerente à importação e venda de automóveis (DGV, Alfândegas) é gerida pelo Departamento de Logística, que depende da Direcção Financeira.

DSC – Direcção de Serviço ao Cliente. Responsável pelos estudos de satisfação do cliente final, esta direcção implementa junto dos retalhistas programas de fidelização de clientes, e de gestão de reclamações. Assegura a presença da marca na Internet a nível nacional, e é a direcção responsável pelo desenvolvimento da rede de concessionários e reparadores autorizados, nomeando os novos retalhistas autorizados, controlando o cumprimento dos critérios de selecção, de imagem institucional, etc.

DF – Direcção Financeira. A direcção financeira relaciona-se com quase todas as áreas do retalho que envolvam pagamentos e/ou recebimentos. Desta direcção depende, para além do departamento de contabilidade, o departamento de logística.

DP – Direcção de Peças. É a área através da qual são fornecidas as peças e acessórios da marca aos reparadores e concessionários, respectivamente. Os relacionamentos existentes são em grande medida com os reparadores, já que são estes os seus mais importantes clientes.

DA – Direcção de Assistência. Composta pelos departamentos Técnico e de Garantias, esta direcção relaciona-se praticamente em exclusivo com os reparadores autorizados da marca. Não tem uma vertente comercial directa, já que a actividade de assistência técnica às viaturas não é exercida directamente pelo distribuidor, mas pelos reparadores e sub-reparadores. É responsável pelo processamento de garantias, a homologação de veículos novos, a formação técnica aos colaboradores dos reparadores e por assegurar a qualidade dos serviços prestados pelos mesmos ao cliente final.

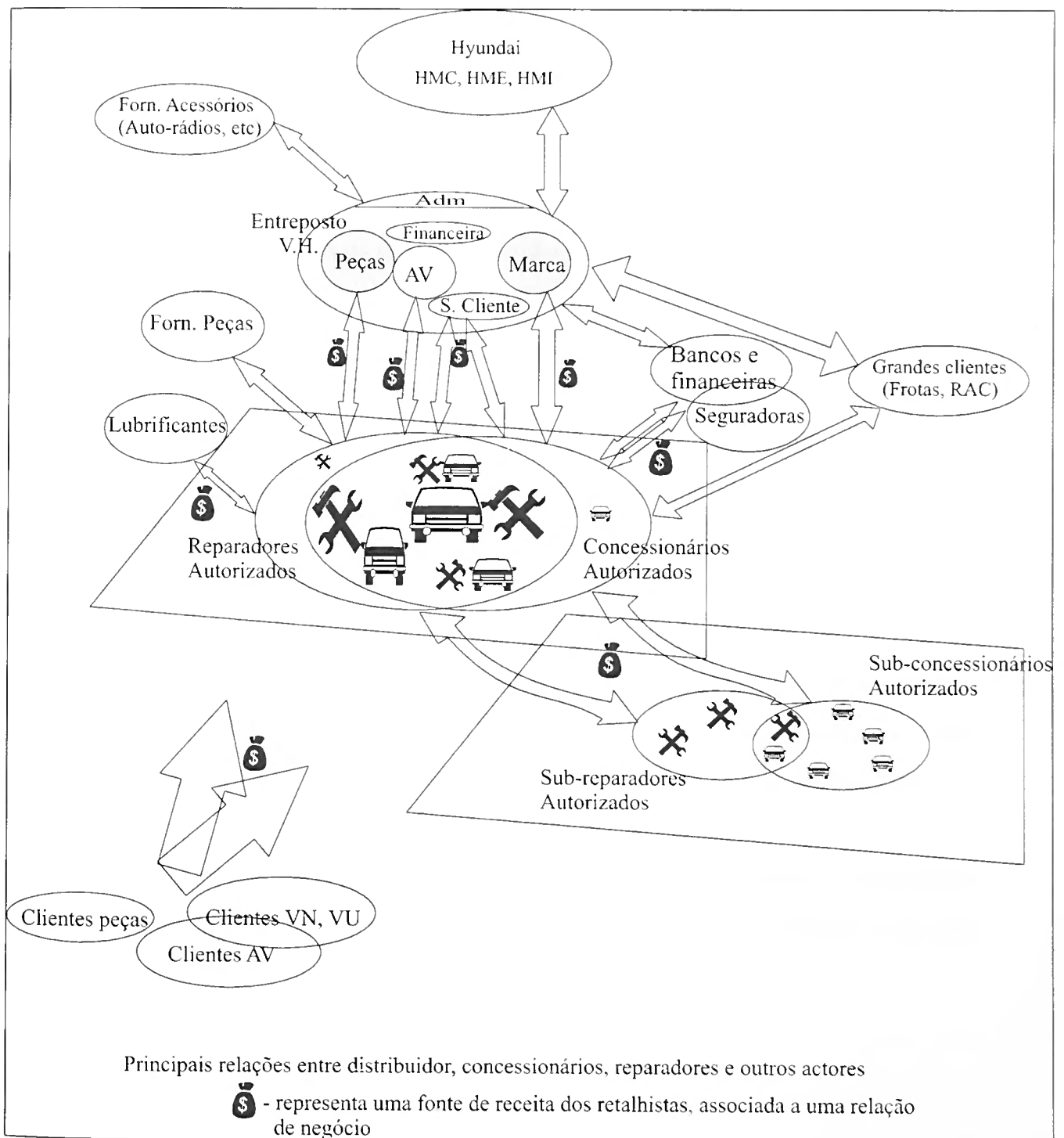


Fig. 9. - Os principais relacionamentos de negócio na rede de distribuição Hyundai em Portugal

A figura 9 procura ilustrar os relacionamentos entre os principais actores que fazem parte da rede Hyundai em Portugal. A figura está focada no distribuidor, o Entrepósito V.H.. Os planos abaixo dele representam os níveis do canal a jusante, i.e., a rede primária e a rede secundária. As elipses que representam o conjunto dos concessionários e dos reparadores autorizados intersectam-se, na medida em que, embora se trate de entidades independentes, a quase totalidade das empresas mantém as duas actividades, sendo a sua diversidade enquanto interlocutores do distribuidor representadas pelas diferenças no tamanho e forma dos símbolos que as representam. Pela sua importância para o retalhista (concessionário ou reparador), assinalaram-se os relacionamentos que têm implícita uma fonte de receita para este, quer se trate de uma entrega de valor através da margem associada ao produto ou serviço transaccionado, quer de um proveito resultante de um programa de incentivo monetário. Se olharmos para os relacionamentos com os retalhistas, baixando o nível de análise a cada uma das cinco direcções existentes no distribuidor, Entrepósito V.H (Marca, Assistência, Peças, Financeira e Serviço ao Cliente), constatamos que cada uma delas tem relacionamentos com determinadas áreas operacionais dos retalhistas. Podemos dizer que as direcções de peças e de assistência mantêm relacionamentos quase exclusivamente com os reparadores, enquanto que a direcção de marca (marketing e vendas) se relaciona apenas com os concessionários. As outras direcções (Financeira e Serviço ao Cliente) relacionam-se com concessionários e reparadores. Ainda que, devido ao novo BER, se trate de actividades abrangidas por contratos distintos, na prática falamos da variedade de relacionamentos com áreas de negócio dos retalhistas (Anderson e Narus, 1999). Com efeito, quase todos englobam as duas áreas que numa mesma empresa e em muitos casos respondem a uma gerência única.

Na figura seguinte, que mostra a estrutura organizacional do distribuidor, procuram-se ilustrar os relacionamentos mais importantes existentes entre cada direcção e os seus principais interlocutores no retalho.

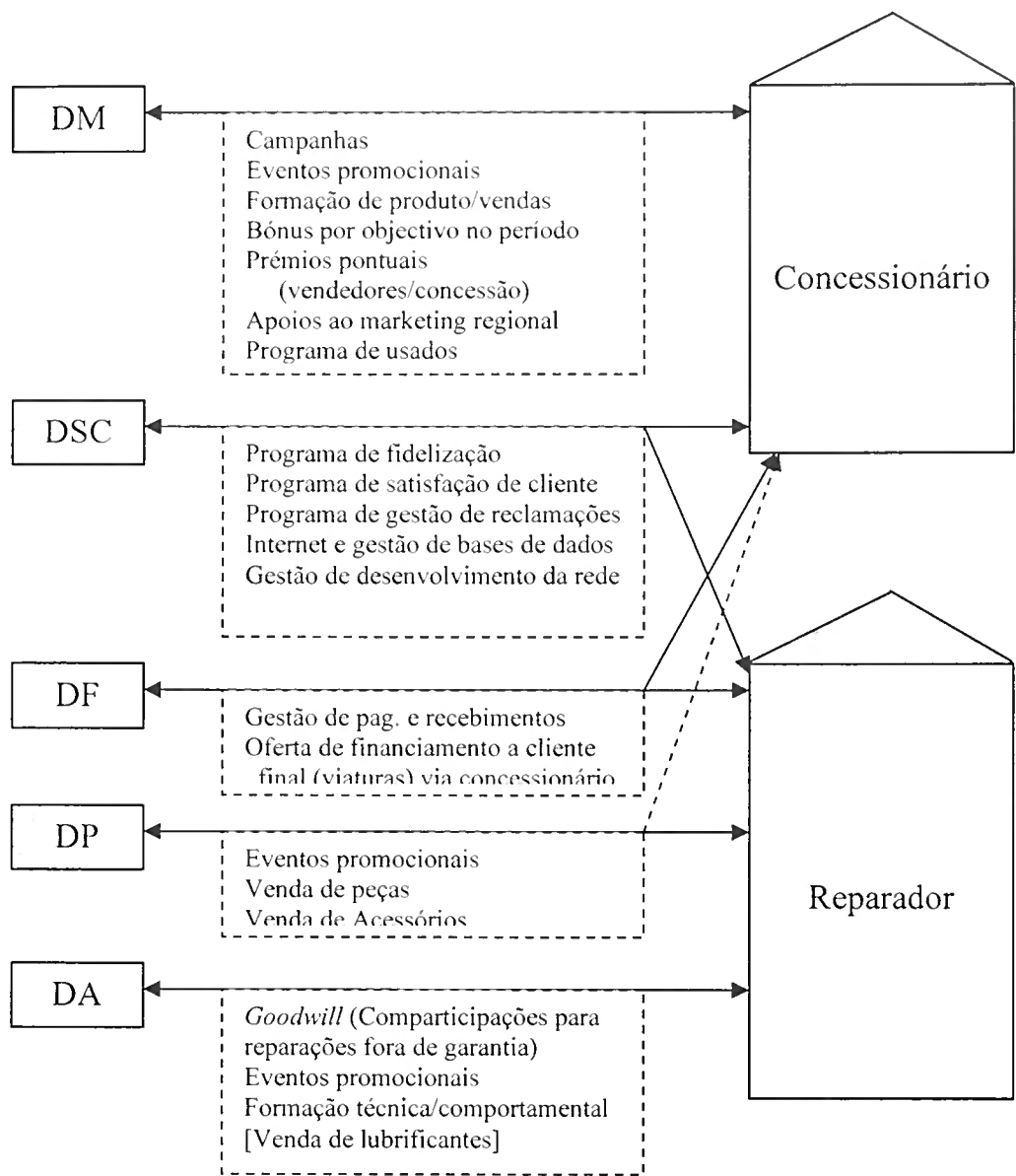


Fig. 10. - Detalhe dos relacionamentos mais importantes entre cada direcção do distribuidor e os seus principais interlocutores no retalho

5.1 A Visão do Distribuidor

Os tipos de relação com os diferentes retalhistas

O panorama geral dos relacionamentos do distribuidor com os retalhistas sugere, aparentemente, uma abordagem bastante padronizada, sobretudo se se considerar as condições de venda, as exigências de investimento em imagem, instalações, equipamentos ou stocks. Estes aspectos são essencialmente idênticos em todos os relacionamentos, em parte porque têm sido baseados em critérios genéricos e lineares. Também os esquemas de incentivos que existem não diferenciam os retalhistas, como

se pode ver no anexo 6. No entanto, a profundidade da relação entre os parceiros difere nas duas áreas de negócio, não por uma questão de segmentação ou maior sensibilidade às características de cada concessionário, mas porque as especificidades de cada negócio assim o determinam.

A assistência após venda é uma área que, não sendo um negócio directo do distribuidor, implica certamente uma maior profundidade de relacionamento dadas as suas características tecnológicas, visto implicarem a transmissão de conhecimentos aos reparadores e recolha e tratamento de informação decorrente da sua experiência no terreno. Esta informação é depois partilhada com o fabricante tendo como objectivo a implementação de melhorias na qualidade dos produtos. O contacto com os reparadores é frequente e a dependência a nível técnico é importante. A criação, nos primeiros anos de actividade de sistemas EDI para as áreas de vendas de viaturas novas e usadas, peças, acessórios e garantias levou a uma necessidade progressivamente menor de contacto interpessoal, mas também passou a permitir um muito mais vasto acesso à informação por parte da rede²⁹.

Mesmo na área de vendas e logística, onde sempre foram utilizados sistemas EDI com toda a rede de concessionários, muitas tarefas ainda se processam diariamente através do telefone e do fax, nomeadamente pedidos de reservas e trocas de viaturas, etc., o que implica um contacto interpessoal constante. Mas, ao contrário da assistência após venda, esta é uma área onde a troca de informação de âmbito tecnológico é praticamente inexistente.

No panorama global da distribuição da marca Hyundai em Portugal, os relacionamentos entre importador e concessionários parecem, até agora, na rede Hyundai – pelo menos no que respeita a alguns dos revendedores – ter vindo a deslocar-se de forma progressiva no sentido colaborativo. Para Nuno Sousa, Presidente do Entreposto V.H.: “[há] um património de colaboração e de *partnership* entre estas entidades que permite colaborarmos mais no desenvolvimento destas competências, destas ferramentas de trabalho, da forma como fazem o negócio, etc.”.

²⁹ Originalmente concebidos como método de controlo de stocks e encomendas entre fornecedor e cliente, o EDI (*Electronic Data Interchange*) evoluiu para um sistema de partilha de informação (Lownstein, 1997).

A maior solidez da relação e da confiança entre os parceiros de negócio, que cresceu com o tempo, com o conhecimento entre os colaboradores das várias empresas e com o rápido sucesso da marca nos primeiros anos, levou a que o valor percebido pelas mesmas face à marca fosse motivador dos investimentos feitos.

5.1.1 A dependência entre actores e a desregulamentação

O carácter dos relacionamentos entre distribuidor e revendedores tem sido, historicamente, desequilibrado em termos de poder, com elevada preponderância do distribuidor; contratualmente era-lhe permitido exercer um apertado controlo sobre a actividade dos concessionários, cuja margem de manobra em termos de escolha de parceiros de negócio era praticamente inexistente. Estes relacionamentos podem ser substancialmente afectados pela desregulamentação. Para NS: “Hoje podemos interferir muito. Mas cada vez o braço tem menos capacidade de lá chegar, e nós teremos que gerar os mesmos resultados apoiando-nos nas características do produto, no posicionamento que ele tem, na sua relação qualidade – preço, ou noutra relação qualquer que seja competitiva”.

Embora contratualmente os concessionários já não estejam tão limitados na escolha de parceiros de negócio como acontecia anteriormente, devido às alterações na regulamentação, a mudança é gradual (cf. Capítulo II). Parece subsistir ainda uma assimetria de poder, que parece estar associada uma inércia na mudança de práticas de parte a parte. Constatase que a esmagadora maioria dos retalhistas da chamada "rede primária" (a que está ligada ao importador por via contratual) se mantém, ainda que tenham ocorrido algumas excepções em que a relação de negócio não teve uma evolução significativa, e até algumas em que acabou por terminar - essencialmente devido ao desinteresse, por razões diversas, desses investidores no negócio.

5.1.2 A estabilidade na rede

Desde 1996, houve alguns casos de concessionários que desistiram do negócio com o distribuidor, tendo saído da rede focal³⁰. Alguns dos concessionários mais antigos são aqueles que mantêm relacionamentos mais profundos com o distribuidor, sendo os

³⁰ A Hyundai foi inicialmente distribuída em Portugal pela Sonice Automóveis S.A., até 1996.

primeiros a colaborar em programas que exigem maior envolvimento, sem que seja necessário empregar grandes esforços ou criar esquemas de obrigatoriedade ligados a bonificações ou agravamentos em incentivos.

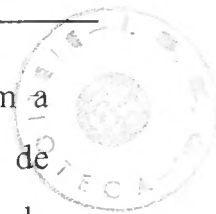
Uma das razões para esta estabilidade na rede focal prende-se com a percepção de que existe ainda potencial de melhoria no sistema e de que não só é possível como é desejável usar os relacionamentos existentes nesse sentido (Ford *et al*, 2003). Para NS: “uma das razões pelas quais não mudamos [de concessionários, quando estes não atingem os objectivos pretendidos] é por estarmos convencidos que dentro daquela rede o potencial não está a ser atingido, por isso vamos intervir mais para optimizarmos aquilo que lá está. Isto é, sistematicamente, o raciocínio que nos leva a não mudar. Eles têm de ser melhores, e para isso têm de fazer mais isto e mais aquilo. Haverá sempre áreas de intervenção em que se poderão otimizar resultados, e é disso que se anda à procura em todas as redes.”

iii) Os incentivos e o controlo comportamental

Os esquemas de incentivos do distribuidor aos retalhistas³¹ abrangem praticamente todas as áreas de actividade. A sua evolução desde o início da actividade tem sido gradual e difere de área para área, sendo que os incentivos que apresentam uma aproximação a uma filosofia mais centrada no cliente têm surgido de forma gradual, por oposição a radical, nos últimos quatro anos de actividade. Os prémios quantitativos, associados ao cumprimento de objectivos de compras têm tido alguma evolução, mas estão em geral associados a tarefas de curto prazo, como a compra de peças ou de viaturas no mês. Alguns baseiam-se num horizonte temporal um pouco mais alargado, como um semestre ou, no máximo, um ano. Os incentivos de outro tipo, como a comparticipação em comunicação ou em eventos regionais, a publicidade institucional, as acções de formação, etc., têm tido uma presença mais ou menos constante desde o início da actividade.

Noutras áreas têm-se verificado evoluções mais significativas, ainda que o seu peso no conjunto dos incentivos ao retalho seja ainda pequeno. Tratam-se sobretudo de prémios anuais baseados em critérios relacionados com o comportamento (Gilliland,

³¹ A estrutura dos esquemas de incentivos aos concessionários existentes até à entrada em vigor do último BER pode ver-se no anexo 5.



2003), com os níveis de investimento em imagem e de serviço ao cliente, com a utilização sistemática de aplicações informáticas de fidelização de clientes, de tratamento de dados, de gestão de reclamações, bem como com os programas de satisfação de cliente nas vendas e no após venda. No entanto, estes critérios, designados “qualitativos” apenas influenciam os prémios anuais de avaliação de desempenho, embora o seu peso nestes tenha vindo a ser progressivamente maior ao longo dos últimos quatro anos.

Quando se trata da implementação de programas mais complexos, que não se limitam à venda simples ou a acções bem delimitadas, mas se ligam a outras cujo horizonte temporal é mais prolongado, a experiência levou à inevitabilidade de criação de esquemas de incentivos ligados a esse cumprimento, ou à ligação do cumprimento das acções pretendidas ao condicionamento do pagamento de incentivos monetários existentes. Um caso que ilustra bem esta dificuldade foi a implementação de um programa informático de fidelização de clientes e de gestão da agenda da força de vendas, que implicou investimento, tanto da parte do distribuidor como dos concessionários. Apesar deste projecto ter sido lançado em 2000, e de ter tido a adesão de mais de 70% dos concessionários no final do segundo ano, a alteração de hábitos de trabalho necessária ao funcionamento de um programa deste tipo tem ficado muito aquém das expectativas. Com efeito, foi necessário associar a sua utilização a um esquema de sanções para que a maior parte dos retalhistas passasse a utilizá-lo, ainda que, estranhamente, sejam eles os primeiros a beneficiar do sistema, no qual até já haviam investido recursos. Parte da explicação reside, mais uma vez, na natureza gradual das mudanças nas redes e também na variedade dos actores, nomeadamente nas suas competências e interesses. Como sugere NS: “depois de várias tentativas de implementação de coisas que, para o estado em que a rede estava, foram um bocado revolucionárias, algumas não foram apanhadas por toda a rede, que tem diferentes características, diferentes níveis de sabedoria, competências, etc., e agora teremos que, de alguma forma ser mais interventivos [junto dos concessionários]”.

As alterações que foram feitas aos esquemas de incentivos existentes, após o BER, têm tido uma natureza pontual e prendem-se sobretudo a necessidade de cumprir com as directivas comunitárias que regulam o sector. Isto porque, alguns dos esquemas de

incentivos apoiavam-se em premissas que deixaram de ser válidas, como é o caso dos prémios por cumprimento de objectivos mensais de compra de peças, cujo patamar se baseava, entre outros factores, no parque circulante de viaturas da marca existente no território atribuído ao concessionário. Como referido no capítulo anterior, com a separação das áreas de vendas e após venda, surgiram regras próprias para cada área, e no caso dos reparadores deixaram de existir áreas exclusivas, pelo que os incentivos deste tipo passaram a basear-se noutros factores, como as quantidades encomendadas. Há, no entanto, a intenção de aumentar o peso dos indicadores “qualitativos”. O distribuidor, à semelhança do que já se faz noutras marcas, pretende proceder à criação de um esquema de margens diferenciadas para a venda de viaturas e peças por parte dos retalhistas. Este esquema será afectado, entre outros, por factores qualitativos, tais como a qualidade do serviço ao cliente, a cooperação na execução de determinadas tarefas, a factores comportamentais ou à eficiência na gestão.

Pretende-se também transformar os incentivos em algo mais estratégico por oposição apenas aos de curto prazo, envolvendo, nomeadamente a realização pelos concessionários e reparadores de um plano de marketing de vendas, de assistência e de peças. A ideia base é mudar as políticas de acompanhamento do cliente final, da imagem que se lhe transmite, e, para tal, segundo NS “terá que haver um acompanhamento mais próximo do importador, uma formação e ajuda na implementação destes sistemas e práticas”. Esta perspectiva parece suportar a noção de que é no âmbito dos relacionamentos com concessionários e reparadores que vão ser equacionadas as possibilidades de actuação das partes.

5.1.3 Percepção sobre as alterações nos relacionamentos com os retalhistas

A desregulamentação no sector poderá implicar, à primeira vista, que um concessionário venha a fazer compras – e consequentemente a estabelecer relacionamentos – com quem lhe trazer mais proveitos imediatos. Contudo, este tipo de situações ainda não se verificaram, ainda que tal já seja possível no negócio de peças. Parece que, mesmo havendo a possibilidade explorar as vantagens de uma abordagem mais transaccional, os investimentos já realizados e a história de cada relacionamento tendem a contrariar aqueles desenvolvimento. Para NS: “não sei mesmo se a relação genérica entre distribuidor e retalhistas não vai ser mais para o

lado transaccional, muito embora haja aqui um património de colaboração e de *partnership* entre estas entidades que permite colaborarmos mais no desenvolvimento destas competências, destas ferramentas de trabalho, da forma como fazem o negócio, etc.”.

Contudo, como foi referido antes, os relacionamentos podem estar conectados, mesmo que indirectamente, e para HS, Administrador do Entrepasto V.H., “O facto de o concessionário não ser obrigado a fazer as compras ao importador na sua totalidade [leva a que] outro concessionário de qualquer país possa ‘invadir’ aquela área, ajudando a desfazer a anterior ligação cliente - concessionário.”

O facto de as recentes alterações terem libertado o concessionário de uma série de obrigações para com o distribuidor, abre espaço à entrada de um novo tipo de concorrência aos olhos do mesmo, que antes não existia. Mais especificamente, os concessionários passarão também a poder ter vendedores multimarca. No entanto HS pensa que o caminho, no actual modelo de negócio, dificilmente passará por aí, por isso não ir ao encontro dos interesses do distribuidor nem do retalhista: “A experiência prova que um vendedor que vende três marcas, normalmente não sabe de nenhuma”. Os incentivos dirigidos à força de vendas poderão ter um papel relevante neste contexto, pelo menos na perspectiva de HS: “Írá haver, por exemplo, uma chefia para quatro marcas. E quatro grupos de vendedores totalmente diferenciados. Eu vou ter que ‘pagar’ ao chefe de equipa para que ele venda a minha marca, o que antes do BER não se colocava, pois o meu concessionário apenas podia vender a minha marca. Esta situação de responsável multimarca já existe em alguns dos nossos concessionários.”

A necessidade de contrariar o potencial enfraquecimento nos relacionamentos ou a sua deslocação num sentido mais transaccional, é claramente expressa por NS: “Estou tentado a iniciar um processo em que nós dialogamos com o retalhista de uma maneira mais consequente, dizendo como tem de ser feito, e ajudá-lo a fazer, e sensibilizá-lo e formá-lo, e controlá-lo até aquilo ficar a funcionar. Depois tentar reproduzir isto o melhor possível no universo das entidades com quem trabalhamos. Porque o negócio tende de facto a ser mais transaccional.”. A ideia base é a de formar uma cultura de cooperação mais acentuada, que motive os objectivos mútuos e promova o investimento no valor da marca. HS: “(...) é necessário que o

concessionário crie diferenciação junto do cliente. [Este valoriza cada vez mais] a qualidade das instalações, os serviços adicionais tais como viaturas de cortesia, as áreas e procedimentos para a entrega das viaturas novas e/ou reparadas, etc.”.

Estas actividades envolvem a realização de investimentos, mas as fontes de resistência parecem estar associadas a práticas difíceis de mudar, como nota HS: “há muitas coisas em que o concessionário pode melhorar o serviço prestado e consequentemente a sua atractividade junto do cliente, as quais não necessitam de um elevado investimento, mas essencialmente de uma mentalização dos responsáveis para a necessidade da optimização dos processos de trabalho. O caso das viaturas de cortesia é um exemplo. Uma viatura de cortesia é uma viatura que o concessionário vende ao fim de quatro meses sem perder dinheiro, embora também não ganhando, mas que lhe permite um superior serviço ao cliente da assistência após venda e que cada vez mais é prática comum. O concessionário tem que se mentalizar que não pode ganhar dinheiro nesta venda, mas que está a investir na sua imagem e diferenciação, e isso não é fácil, é uma ruptura com as práticas instituídas durante anos.”

Apesar destes aspectos e dos potenciais efeitos da desregulamentação, a empresa pretende manter o número de concessionários o que sugere que os relacionamentos existentes serão a via privilegiada de acomodar esses efeitos. Para NS: “Nós temos um sistema selectivo, e por isso nós ainda seleccionamos quem está dentro da rede ao nível de vendas. Não estamos nas circunstâncias de termos novos *players* nas vendas. Temos 32 e ponto final. Vão poder abrir pontos de venda fora da sua área, o que dantes não era possível”.

Já no caso do após venda, em que a selecção não pode ser quantitativa, a criação de critérios de selecção rigorosos é uma forma de controlo da entrada de novos reparadores e da defesa da actual rede, servindo também para depurar a sua qualidade. Para NS, “Na área da assistência, não temos a possibilidade de limitar os *players*, mas temos uma possibilidade indirecta, pelo grau de exigência na barreira que colocamos à entrada. Mas esta barreira, se for muito elevada, também não nos defende a nós, há um ponto de equilíbrio que nós vamos ter que gerir aqui para os ter lá dentro”.

Em síntese, os relacionamentos do distribuidor com os retalhistas são, aparentemente, similares considerando que as condições contratuais são mais ou menos idênticos para todos. Por áreas de negócio, a assistência após venda apresenta, face às outras áreas,

uma maior profundidade de relacionamento, dado exigir uma elevada partilha de conhecimentos entre as partes. Em termos, relativos, estes relacionamentos serão mais colaborativos que os relacionamentos na área da venda de viaturas.

Contudo, é também aparente que a história passada dos relacionamentos, em particular a confiança entre os parceiros de negócio, cresceu com o tempo, levando a que alguns desses relacionamentos com concessionários sejam mais colaborativos que outros. De facto, a prontidão com que alguns dos concessionários aderiram a um programa lançado pelo distribuidor ilustra essa situação; recorde-se que, relativamente a outros, foram necessárias sanções e, nessa medida, existe uma variedade nos relacionamentos.

Pode-se sugerir que a natureza colaborativa dos relacionamentos tem sido mais aparente que real, visto estes serem fortemente condicionados pela regulamentação do sector; os retalhistas praticamente não tinham opções de escolha de outros parceiros de negócio. Na realidade, como referido antes, a noção de ‘colaborativo’ ou ‘transaccional’ é relativa e não absoluta. Dada a regulamentação no sector, algumas práticas tinham uma natureza obrigatória, mas nem todas as práticas são passíveis de regulamentação, como ilustrado no parágrafo anterior. A desregulamentação poderá contribuir para uma postura mais activa a este respeito, na medida em que os concessionários terão, em princípio mais liberdade de estabelecer relacionamentos alternativos, reduzindo, assim, a sua dependência de uma das partes.

Como se constata a partir das entrevistas, as mudanças na rede focal parecem ser bastante graduais, envolvem geralmente os relacionamentos já existentes, e as possibilidades de actuação de uma empresa são fortemente condicionadas pelas ligações já existentes entre actores, recursos e actividades. O BER abre espaço à entrada de um novo tipo de concorrência para o distribuidor: novos fornecedores dos seus retalhistas. O aumento da concorrência poderá, em alguns casos, originar uma redução da dependência do retalhista do seu relacionamento com o distribuidor. Mas este movimento parece ser contrariado não apenas pelos investimentos já realizados pelo retalhista, incluindo nos relacionamentos, como pelas intenções do distribuidor em evitar que os relacionamentos se tornem mais transaccionais através de uma aproximação aos concessionários, em particular no que se refere ao melhoramento das suas competências.

De facto, mais de um ano decorrido após a entrada em vigor do novo BER, muito se espera, mas pouco se alterou na relação entre distribuidor e retalhistas. O peso dos relacionamentos e das formas de trabalhar que existem há anos, do poder instituído, e da pouca atractividade do negócio numa altura de recessão económica, podem ter contribuído para que as alterações esperadas pouco se fizessem sentir, pelo menos da forma radical como se comentava. O que foi alterado, foi-o por imposição legal, como a redacção de contratos de concessionário e reparador em separado, a obrigatoriedade do cumprimento de novos critérios de selecção associados àqueles e as alterações aos esquemas de incentivos aos reparadores que implicavam medidas quantitativas baseadas em áreas concessionadas, e que deixaram de existir. As alterações a aplicar aos esquemas de incentivos existentes terão de ser repensadas, e é intenção do distribuidor que estes venham a ter uma forte componente qualitativa, abordando aspectos como a satisfação do cliente, os níveis de tratamento de reclamações, a exploração de sistemas de fidelização de clientes, os investimentos em instalações e serviço ao cliente, a colaboração em acções conjuntas, os níveis de formação e de atendimento, bem como outros aspectos comportamentais.

Até certo ponto, as intenções de aprofundar os relacionamentos existentes constituem uma forma de preservar o controlo sobre a rede por parte do distribuidor. Na secção seguinte procura-se dar uma visão de dois retalhistas (concessionários e reparadores).

5.2 A Visão do Retalhista

5.2.1 Caracterização da Rede de Retalho

A rede de retalho Hyundai em Portugal é constituída por 32 concessionários e um número ligeiramente menor de reparadores, cobrindo integralmente o território nacional. Embora apresentem uma diversidade considerável no que respeita a dimensão, tipo de gestão, etc., é comum, no âmbito do negócio, segmentar os concessionários e reparadores em grupos. Do ponto de vista do distribuidor, uma das segmentações naturais mais utilizadas prende-se com a detenção de capital dos retalhistas: 12 dos 32 pertencem integralmente ao Grupo Entreponto, ainda que não estejam ligadas ao distribuidor (que é também uma empresa do Grupo) senão pelos mesmos relacionamentos de negócio que o ligam as restantes concessões, ditas

‘independentes’. A política comercial do distribuidor segue estritamente os mesmos critérios em relação a qualquer um dos retalhistas independentemente de pertencerem ou não ao Grupo Entrepasto. No entanto, eles são normalmente segmentados para análise de desempenho, no âmbito do negócio, em dois grandes grupos: os ‘próprios’ (que pertencem ao Grupo Entrepasto) e os ‘independentes’ (cujo capital é detido por outrem). Grosso modo, cada um destes grupos é responsável por metade da actividade comercial e de após venda da marca em Portugal, embora o volume de vendas dos operadores de retalho do Grupo Entrepasto exceda ligeiramente o conjunto dos retalhistas independentes. A distribuição territorial dos concessionários próprios cobre essencialmente o litoral do país e os grandes centros urbanos, estando estabelecidos no Algarve, Grande Lisboa, Santarém, Leiria, Viseu, Aveiro, Feira, e Grande Porto. Pelo facto de a política comercial do distribuidor não discriminar estas concessões, ditas “próprias”, das independentes, a sua existência não cria conflitos no canal. A integração vertical de uma parte do retalho por parte do grupo tem por um lado o objectivo de ganhar uma rentabilidade acrescida, já que em diversos casos se encontram nos grandes centros urbanos com mercados potenciais atraentes, e por outro garantir a estabilidade da representação da marca nestes grandes centros.

Os retalhistas podem ainda ser classificados em dois grupos distintos quanto à sua estrutura, e embora esta classificação, no âmbito do negócio, não siga critérios de rigor, permite distinguir de uma forma geral as empresas familiares de pequena ou média dimensão e as pertencentes a grupos económicos de maior dimensão, originários ou não do sector automóvel. É interessante reter esta última classificação, já que se encontram em cada um dos segmentos padrões de relação com o importador que apresentam características semelhantes, embora não necessariamente homogéneas entre si em todos os casos.

A escolha de um destes retalhistas de tipo familiar (concessionário e reparador) e de um conjunto de 4 concessionários e três reparadores pertencentes a um grande grupo de empresas poderá implicar distorções importantes se quisermos analisar a visão do relacionamento com o distribuidor pelo lado do retalhistas, pelo que não se pode pretender que esta seja representativa da totalidade da rede. No entanto, dadas as limitações de tempo e de disponibilidade, foi esta a aproximação possível, que

permite, no entanto, ter eco da visão do retalho relativamente às alterações aos relacionamentos existentes que tiveram origem na desregulamentação no sector.

De forma a dar uma ideia da rede de concessionários e reparadores e dos locais em que se situam, é apresentada na tabela seguinte a distribuição dos retalhistas pelo território nacional. Apenas dois não possuem instalações oficiais.

Área de implantação	Característica	Dimensão ³²
Faro	Grupo Automóvel	Média
Portimão	Grupo Automóvel	Média
Beja	Grupo Automóvel	Pequena
Setúbal	Familiar	Média
Almada	Grupo Automóvel	Média
Lisboa 1	Grupo Automóvel	Grande
Lisboa 2	Grupo Automóvel	Grande
Amadora, Sintra e Cascais	Grupo Automóvel	Média
Loures	Grupo Automóvel	Média
Santarém	Grupo Automóvel	Média
Caldas	Familiar	Pequena
Torres Vedras	Familiar	Média
Leiria	Grupo Automóvel	Média
Coimbra	Grupo Financeiro	Média
Viseu	Grupo Automóvel	Pequena
Aveiro	Grupo Automóvel	Média
Portalegre	Familiar	Pequena
Fundão	Familiar	Pequena
Guarda	Familiar	Pequena
Porto1	Grupo Automóvel	Grande
Porto2	Grupo Automóvel	Média
Braga	Familiar	Grande
Viana	Familiar	Média
Amarante	Familiar	Média
Vila Real	Familiar	Pequena
Bragança	Familiar	Pequena
Funchal	Familiar	Média
Angra do Heroísmo	Familiar	Pequena

³² A dimensão foi determinada com base no número de viaturas vendidas por cada retalhista nos anos de 2000, 2001 e 2002. A fonte de dados utilizada pode ser vista no anexo 4. As dimensões relativas dos concessionários têm-se mantido de uma forma geral constantes até 2004. Embora haja um erro associado a esta divisão, pelo facto de ela não contemplar a facturação de oficina e peças, pode dizer-se que, genericamente, estas dimensões acompanham a penetração de vendas da marca no mercado local em que cada retalhista opera. Alguns retalhistas embora estejam classificados segundo a dimensão decorrente das vendas de viaturas novas na área primária de actividade, pertencem a grupos de empresas, muitas vezes com uma gestão centralizada.

S. Miguel	Familiar	Média
Tomar	Familiar	Pequena
V. N. Gaia	Familiar	Pequena
S. M. Feira	Grupo Automóvel	Pequena

5.2.2 A Visão de um pequeno Retalhista

i) Caracterização do retalhista

O concessionário e reparador, cujo sócio gerente foi entrevistado, está localizado no centro do país, tendo uma dimensão relativamente pequena. A presente empresa, detida pelos actuais proprietários desde 1983, é concessionário Hyundai desde 1992, ainda com o anterior distribuidor da marca. Trata-se de um negócio de família, há muitos anos no negócio dos automóveis através de uma outra empresa que durante muito tempo representou uma conhecida marca generalista na região. Tal como sucede com outros pequenos concessionários de tipo familiar, a estrutura humana é leve e polivalente, e praticamente todos os negócios são acompanhados de forma directa ou muito próxima pelo gestor de topo.

ii) A relação com o distribuidor e as novas possibilidades de escolha de parceiros

No sentido de procurar compreender a percepção do informante relativamente à evolução da relação com o distribuidor, foi feita a apresentação ao informante do conceito de caracterização do negócio no *continuum* transaccional-colaborativo. RS afirma que:

“analisando aquilo que acontecia no passado e o que se perspectiva agora, eu diria que [a relação] tende mais para o lado transaccional. Conheço o sector automóvel desde os anos 80, e penso que a evolução das chamadas novas tecnologias levou já a uma menor necessidade de contacto e de envolvimento das pessoas nas transacções e tarefas do dia-a-dia. Fala-se hoje um mínimo indispensável. Às vezes digo, em tom de brincadeira, que enquanto dantes éramos conhecidos pelos nomes, hoje somos

conhecidos pelos números... Cada vez mais há um ambiente menos colaborativo e tudo é medido numa óptica de transacção”.

Por outro lado, os relacionamentos existentes com o distribuidor, mais que estritamente comerciais, assumem por vezes um carácter quase afectivo. RS: “(...) quando esta relação dura há dez, doze anos, também se cria uma afeição a essa marca, que leva a que ele faça o que se pode por ela, nas alturas boas e nas menos boas”.

A importância dos relacionamentos pessoais volta a ser salientada ao comparar a sua pequena empresa a um grande grupo económico: “o gestor de topo do concessionário familiar “veste mais a camisola” do que o responsável do grande...[Os grandes grupos económicos] regem-se por determinados indicadores económicos e mais nada. Há uma maior facilidade destes em sair do negócio se este não der a rentabilidade esperada, e por isso uma menor resistência. É mais difícil ver isso numa empresa de carácter familiar, num indivíduo que deu aquilo que tinha pela marca, «vestiu a camisola da marca», e normalmente não é um ano ou dois de dificuldades que fazem com que essa pessoa desista”.

Segundo este concessionário, ainda que a recente desregulamentação tenha aberto, com a separação das áreas de vendas e de após venda, a possibilidade de entrada a outros interessados no negócio, (RS) “isto é praticamente inexistente”. Embora a relação entre concessionário e distribuidor possa ser afectada pelo novo BER, a possibilidade que este traz ao concessionário de vir a ter parceiros de negócio de outras marcas, tendo sido referida na entrevista, não encontrou um eco significativo junto do informante. A delicadeza do assunto, já que se trata de intenções estratégicas, aliada ao facto de o entrevistador ser um quadro do distribuidor poderá ter levado a que não houvesse uma tomada de posição clara quanto a esta possibilidade. Ainda assim, RS afirma: “Uma das vantagens mais importantes que este último BER trouxe tem a ver com a [possibilidade dada ao concessionário de] comercialização de outras marcas (...). Isso poderá trazer mais rentabilidade ao negócio do concessionário.”

Nesta fase, na qual é já possível concorrer para reparador autorizado de qualquer marca, RS considera que é difícil o acesso, dadas as elevadas barreiras à entrada colocadas pelos distribuidores, já que os exigentes critérios de selecção implicam um grande investimento:

“Há um controlo forte da parte das marcas. Para além das especificidades dos critérios de cada marca, que exigem certamente investimentos elevados, o certo é que se a marca não tiver interesse, dificilmente um candidato conseguirá ser reparador autorizado, mesmo cumprindo os critérios...”. Esta leitura, se por um lado ilustra uma percepção da assimetria de poder existente na relação concessionário-distribuidor, por outro lado reforça a noção de que o distribuidor fará todos os esforços para lidar com a mudança através dos relacionamentos existentes. Além de desenvolver critérios exigentes para a entrada de novos concessionários, “É feito, da parte do distribuidor, todo o esforço para não penalizar o concessionário existente, especialmente nos casos em que funciona melhor. (...)”

Relativamente ao negócio da venda de peças, a leitura do informante assenta em duas ideias principais: O facto de distribuidor ter ainda o monopólio das peças, e uma futura redução de margem no negócio. Apesar de já ter decorrido um ano sobre o final do período de transição para as novas regras da distribuição, “A rede de concessionários continua a comprar 95% das suas peças, ou quase 100%, ao Entrepósito V.H.. Nesta marca, para já, as alternativas que existem, são poucas. Mas podemos considerar que daqui a um ano ou dois já existirão intervenientes no mercado que vêem o negócio da nossa marca como um negócio apetecível.”

Quanto às alterações nos incentivos da parte do distribuidor que o BER poderá vir a motivar, RS pensa que vai continuar aquilo que já hoje existe, com uma ênfase nas medidas qualitativas, como já se referiu atrás. RS: “Trabalhar por objectivos, com incentivos e prémios associados é algo que vai continuar (...). Se não houvesse incentivos, não haveria distinção entre o concessionário que trabalha melhor e o que trabalha pior, ganhavam ambos o mesmo, o que não seria motivador de evolução contínua na maior parte das áreas”. Na perspectiva do informante, os incentivos de índole qualitativa podem contribuir para uma melhoria da qualidade da rede e por isso do valor da marca aos olhos do cliente final. Estes incentivos, na opinião de RS, abrem assim melhores condições àqueles operadores que consigam ter maior eficiência, vendo o seu investimento na qualidade e defesa da marca premiados.

Relativamente ao após venda, RS refere que do lado do distribuidor se nota uma preocupação na satisfação do concessionário enquanto parceiro de negócio. RS: “O

distribuidor, sabendo o peso que a saúde financeira de um concessionário tem na marca e que esta depende em larga medida do sector após venda, tenta de alguma maneira proteger o concessionário quando ele trabalha bem, ou quando ele acha que trabalha bem”. Por outro lado, “se as margens [do negócio de peças] continuarem importantes no peso do negócio, e [o concessionário] vir que está a perder uma fatia do mercado ou que há outra oportunidade de negócio, em que pode servir o seu cliente final com peças de igual qualidade mas mais baratas, pode efectivamente começar a [recorrer a concorrentes].”

5.2.3 A Visão de um Retalhista de um Grande Grupo Económico

A empresa, pertencente a um grande grupo económico, agrega o retalho de várias marcas, entre as quais quatro concessionários e três reparadores autorizados Hyundai, cobrindo uma extensa área urbana. A sua dimensão é importante no contexto da rede de concessionários da marca, sendo que anteriormente à entrada em vigor do regulamento 1400/2002, ou BER, o retalho dos automóveis e peças Hyundai nos concelhos concessionados era assegurada em exclusivo por esta empresa, dada a exigência, da parte do distribuidor, da existência de uma entidade jurídica independente para a representação oficial da marca. Com as novas regras que permitem a multimarca, mesmo que de forma restrita, a empresa passou, recentemente, a ser também concessionário e reparador autorizado de outras marcas.

A relação com o distribuidor e as novas opções

A recente aposta desta empresa no retalho de outras marcas parece ilustrar um fortalecimento do poder dos retalhistas face aos distribuidores, motivada pelo mais alargado leque de parceiros. NM, administrador, refere a facilidade crescente de mudar de parceiros “ (...) a grande questão é que a facilidade de mudar de fornecedor, ou seja, em mudar de negócio, é cada vez mais fácil (...) O mercado automóvel tinha algumas restrições que, de alguma forma, o blindavam, e o BER vem quebrar muitas dessas barreiras, tornando este mercado muito mais livre e indo ao encontro da tendência do mercado, que é a de tornar mais fácil a concorrência e haver uma oferta mais diversificada”.

Ao referir também que a estabilidade é afectada por esta maior facilidade na mudança, NM parece indicar uma tendência para o enfraquecimento dos laços relacionais existentes com o distribuidor, muitos dos quais eram mantidos de forma artificial pela regulamentação que existia. NM: “Isso tem implicações em todos nós, na nossa vida [profissional] porque cada um de nós, como vendedor – e todos nós vendemos, quer seja um bem quer um serviço – temos a nossa vida muito menos estabilizada do que tínhamos lá atrás. (...) Aqui o que está em causa é a capacidade de incrementar serviço, conveniência e inovar procurando diferenciação. Esta necessidade estava, em muitas circunstâncias, adormecida pela regulamentação (protecção) existente que a realidade do mercado (...) vinha tornando cada vez menos efectiva.”

Um outro factor que poderá afectar a relação existente entre Concessionários e distribuidores é a entrada em vigor da cláusula de localização, já em 2005, que acabará definitivamente com as áreas de actuação. No entanto, NM não antecipa grandes alterações: “A competitividade neste negócio é igual em Lisboa, Madrid, Barcelona ou em qualquer outra grande cidade da Europa. Existem países, no norte da Europa com redes mais fragmentadas, consequentemente mais fracas e aí sim, poderá haver oportunidades. Também em Portugal, principalmente em Lisboa e no Porto, poderão surgir grupos com capacidade financeira na posição de compradores mas, no actual formato de negócio, não me parece que a cláusula de localização venha a criar grandes perturbações.”

Os incentivos

Para o informante, a selectividade que os grandes retalhistas passarão a ter face às marcas que lhes entregam mais valor é um factor novo. Admitindo a tendência para a concentração, NM afirma que “isto leva a que [os grandes operadores] venham a ser mais selectivos, só estando disponíveis para trabalhar com determinadas marcas que lhes dêem melhores condições. E as marcas que são menos atractivas para os operadores não terão outra solução senão praticar melhores condições”.

Os distribuidores, na perspectiva do informante, se querem manter os relacionamentos com os seus retalhistas e defender a sua marca e o seu negócio, têm que lutar pelos

retalhistas: “os distribuidores têm um problema, de que não se podem alhear, sob pena de porem em perigo o seu futuro: têm que tornar o negócio rentável para o retalhista. Ele só trabalhará com uma marca, a médio prazo, se ela se tornar rentável. (...) Este facto levará a que algumas marcas tenham necessidade de incrementar margens e/ou apoios comerciais, tornando o seu negócio mais ajustado, mas não representando um incremento de margem específico para um determinado operador. Em suma, organizações mais capazes serão, em cada circunstância melhor remuneradas.”

O facto de os grandes retalhistas poderem passar a ser selectivos na escolha dos fornecedores parece indicar uma tendência de inversão nas relações de poder no sector. No entanto, tal como para o distribuidor, também para o retalhista as barreiras à saída são elevadas, dado o investimento que estar neste negócio implica. NM explica que, no caso em que determinada relação com um distribuidor não seja rentável, o retalhista poderá proceder a um progressivo abaixamento do nível de investimento na relação, de forma a baixar o custo de uma eventual saída:

“a selectividade de um operador faz-se ao longo do tempo: cada vez vai alocando menos recursos [a essa relação] e vai haver uma altura em que o custo de saída é muito próximo de zero. [Nesta situação] o operador passa a prestar pior serviço, e um dos prejudicados é a marca, pois o retalhista em vez de estar a criar valor, está a destruir valor. A marca tem então que resolver o problema porque, no limite, está ela a definhar”.

Do ponto de vista do informante, no que concerne à relação com o distribuidor, o retalhista poderá assim recorrer ao exercício do poder que agora ganha na relação por via da escala, no sentido de assegurar a rentabilidade da sua operação através da pressão para a entrega de valor, como forma de assegurar o seu próprio negócio.

NM sugere que o aumento de poder dos grandes grupos de retalho face aos distribuidores pode levar a que estes se vejam obrigado a optar por um outro nível de operadores no retalho, que na sua opinião tem potencial para chegar ao cliente particular, mas não aos grandes clientes:

“Uma outra alternativa é estes distribuidores optarem por ter outros operadores, menos qualificados, com menos capacidade financeira, com menos escala, mas que tenham condições que permitam superar estas deficiências. Uma empresa familiar por vezes chega mais perto do público que uma grande empresa. Nas vendas há dois

grandes canais: particulares e grandes frotistas. Neste último caso, na prática, a empresa faz o negócio sem ganhar dinheiro. Está a colocar carros no mercado para os assistir, para vender peças e mão-de-obra. O pequeno retalhista não tem condições, não tem estrutura para fazer isto, portanto vai dedicar-se muito mais às vendas a particular, e está a perder uma fatia importante do mercado. Por outro lado, embora ele tenha menos capacidade para ter boas localizações e instalações, tem uma vantagem em termos de aproximação efectiva ao cliente; muitas vezes é o proprietário que fala com as pessoas, e este tipo de empresa poderá ter a capacidade de se adaptar mais rapidamente às condições do mercado do que o grande grupo.”

Também no caso deste informante, há a percepção de que não foram muitas as alterações motivadas pela desregulamentação no sector, e as que ocorreram resultam antes da própria evolução do mercado: “estas coisas demoram algum tempo desde que começam a ser alteradas até ao momento em que produzem efeito; e até ao momento em que se tornam visíveis para todos os operadores ainda levam mais tempo; poderão algumas estar já a produzir efeitos e eu ainda não me apercebi.”

5.3 Análise Comparativa das Visões e Síntese Conclusiva

O objectivo deste ponto é o de ligar a exposição teórica apresentada no capítulo 2 a uma análise comparativa das visões apresentadas anteriormente. As visões a partir de cada empresa, que apresentam semelhanças relativamente a alguns assuntos e diferenças noutros, são agora revistas no âmbito da discussão das questões de pesquisa levantadas anteriormente.

Em ambos os casos é aparente a percepção de que existe um reforço da tendência para os relacionamentos se deslocarem genericamente no sentido transaccional, um aspecto associado à competição motivada pela desregulamentação no sector. A ideia base é a de que, face à existência de alternativas, os concessionários tenderão a procurar tirar proveitos do confronto entre as marcas.

Se por um lado, por via da regulamentação existente se mantinha de forma artificial uma relação fechada, a eventual existência de um carácter colaborativo – mais acentuado em alguns relacionamentos que noutros – fazia parte da estratégia de

controlo da distribuição e contribuía para a estabilidade dos relacionamentos, por outro parece poder concluir-se que, do lado do retalho o motivo real que o justificava, pelo menos junto de alguns actores era que, na realidade, não havia margem para serem transaccionais, dada a excessiva dependência de um único fornecedor e o elevado controlo que este exercia sobre a actividade dos retalhistas.

Uma análise cuidada às diversas visões expressas parece apontar para que esta tendência transaccional poderá vir a ser verificada com mais facilidade no retalhista pertencente ao grande grupo, que ao deter um poder de negociação maior, poderá mais facilmente ter outras opções de negócio, tornando mais superficial a relação com o importador. Por outro lado, o retalhista familiar de pequena dimensão parece disposto a manter ou até mesmo a aprofundar a relação com o distribuidor, o que pode sugerir que em alguns casos surja uma tendência para a relação se tornar mais colaborativa, o que poderá ir ao encontro do que Anderson e Narus (2003) descrevem como *flaring out*, ou aumentar a largura da banda de relacionamentos do distribuidor.

Presentemente pode dizer-se que, em cada vertente do negócio, os clientes do distribuidor são tratados globalmente da mesma maneira pelo distribuidor, ainda que com práticas distintas em duas áreas de negócio. Tipicamente, o negócio da reparação apresenta características mais colaborativas que o das vendas, o que é motivado pela necessidade de partilha de conhecimento técnico. Tal não se passa com tanta profundidade com o negócio de vendas de viaturas novas, onde a especificidade técnica é muito menor. Por outro lado, esta é a área na qual o BER parece permitir mais facilmente a entrada de novos operadores, por não limitar o seu número. Esta entrada, caso ocorra e tenha impacto, ao aumentar a concorrência no sector, poderá induzir aqui um reforço da natureza mais transaccional destes relacionamentos relativamente aos relacionamentos com reparadores.

A visão do retalhista do grande grupo parece apontar para uma situação interessante, em termos de ‘quem selecciona quem’, ao enfatizar que caso os distribuidores não tenham capacidade para lidar com as suas exigências, deixam de ser eles mesmos seleccionáveis dada a sua baixa atractividade. Isto forçará os distribuidores a optar por outros retalhistas, mais pequenos e com menos capacidade de investimento.

Do lado do distribuidor parece haver interesse em contrariar um eventual movimento no sentido transaccional dos relacionamentos. A ideia base parece ser a de fazer uso do ‘património de colaboração e de trabalho em conjunto’ com os retalhistas ao longo do tempo. Tal como é referido por Ford *et al* (2003, p.18) “The network is not a world of individual and isolated transactions. It is the result of complex interactions within and between companies in relationships over time”.

A este respeito, ambos os concessionários concordam que o distribuidor fará, assim, o que estiver ao seu alcance, aquilo que for necessário para contrariar a deslocação dos relacionamentos no sentido mais transaccional, incluindo uma maior proximidade aos retalhistas, de uma forma que vá mais ao encontro dos interesses mútuos (Ford, 2003). Os motivos para poder haver uma abertura por parte de alguns retalhistas a desenvolvimentos nos relacionamentos no sentido colaborativo poderão estar associados ao facto de ser difícil, apesar da desregulamentação, realizar em curto tempo os investimentos necessários em equipamentos, infra-estruturas e relacionamentos associados ao uso de distribuidores alternativos. Claramente, os grandes grupos parecem ter alguma capacidade de seleccionarem de entre várias marcas aquelas cuja combinação lhes parece mais adequada. Mas, convém notar, um relacionamento envolve sempre duas partes e a facilidade de seleccionar, mudar de parceiros ou alterar as suas práticas pode ser mais aparente do que real (Ford et al, 2003).

Relativamente a este último aspecto, ilustrou-se como a existência de padrões de trabalho fortemente arraigados ao nível dos concessionários se traduz num elevado esforço do distribuidor no sentido de alterar essas práticas. O que este pequeno exemplo ilustra, na nossa perspectiva, é que existe uma variedade importante em termos de competências e comprometimento nos relacionamentos entre distribuidores e concessionários. Esta variedade pode, em grande medida, determinar os interesses das partes em desenvolverem os relacionamentos no sentido dos aprofundarem ou no sentido mais transaccional.

Um aspecto que pode ser relevante neste contexto, é a possibilidade de as ofertas envolverem novas combinações de serviços e, nessa medida, colocarem uma pressão adicional em termos da gestão dos relacionamentos, tanto para distribuidores como para concessionários. De facto os informantes partilham a perspectiva de que, além da venda de automóveis, outros negócios tenderão a ganhar importância acrescida. Se

por um lado, isto pode contribuir para o enfraquecimento dos relacionamentos com o distribuidor, envolvendo os negócios ‘tradicionais’ (vendas de automóveis novos e de assistência/peças), não se pode excluir, como referido por um dos informantes, a possibilidade de os próprios distribuidores aproveitarem a sua posição na rede para, eles próprios, passarem a fornecer alguns desses produtos ou serviços. Além destes esforços no sentido de preservarem os concessionários considerados adequados, os distribuidores poderão actuar sobre as suas políticas de incentivos, um aspecto sobre o qual os informantes partilham a noção de que terão um papel cada vez mais importante como fonte extraordinária de proveitos. Nessa medida, podem adquirir relevância nova, por oposição a práticas estandardizadas, em termos do desenvolvimento dos relacionamentos num sentido mais transaccional ou colaborativo (Anderson e Narus, 1988; Gilliland, 2003).

Capítulo 6 - Conclusões e Direcções de Pesquisa

6.0 Conclusões

A finalidade deste estudo foi o de abordar de que forma as mudanças induzidas pelas alterações na legislação comunitária podem influenciar os relacionamentos entre actores envolvidos na distribuição automóvel em Portugal. Adoptou-se a abordagem das redes industriais como quadro geral para analisar as mudanças na distribuição automóvel. No âmbito desta abordagem é geralmente argumentado que as empresas numa sistema industrial operam inseridas em redes de relacionamentos interdependentes ou conectados. Mudança e estabilidade na rede são vistas como condições intrínsecas aos sistemas industriais e intimamente associadas aos relacionamentos, no sentido em que estes, ao contribuírem para a estabilidade, criam as condições para a mudança. Este aspecto foi aqui visto em termos dos paradoxos enfrentados pelas empresas na rede nas suas abordagens aos relacionamentos, que neste trabalho foram basicamente analisados em termos da sua natureza relativamente mais colaborativa ou transaccional.

Com esta perspectiva em mente procurou-se avaliar as experiências e percepções de actores envolvidos no sector da distribuição automóvel relativamente aos impactos nos relacionamentos induzidos pela alteração substancial da legislação do sector. A distribuição automóvel tem sido vista como envolvendo canais ossificados devido, em grande medida, ao tipo de regulamentação que existia. A alteração da legislação comunitária sobre um sector até há pouco bastante regulado foi vista como uma oportunidade de efectuar uma primeira abordagem às mudanças nas práticas do sector. Essa desregulamentação constitui uma mudança induzida por actores externos à rede, neste caso as entidades reguladoras. Pode-se esperar, assim, que uma alteração das normas que regulam o sector, basicamente no sentido de contrariarem as práticas actuais, se traduzam na necessidade de mudanças importantes nas práticas relacionais dos actores envolvidos, em particular, distribuidores e concessionários.

Portanto, a questão a que se procurou responder é em que medida relacionamentos entre distribuidores e concessionários tenderão a desenvolver-se no sentido transaccional ou colaborativo, como resultados das alterações na legislação?

E uma primeira conclusão do estudo das empresas focais é que, pelo menos por enquanto, não parecem ter existido mudanças importantes ao nível dos relacionamentos devido às alterações na legislação. Mas como um dos informantes reconhece, algumas destas mudanças poderão já estar a ocorrer mas terem uma natureza gradual e serem ainda difíceis de detectar. Os investimentos já existentes na estrutura de relacionamentos e sua natureza parcialmente intangível ajudam a justificar, pelo menos em parte, ambos os aspectos.

O nosso estudo mostra também que estas mudanças graduais podem estar a ocorrer, pelo menos, ao nível das percepções e intenções dos actores. No contexto do quadro que adoptámos esse aspecto foi visto em termos das tendências existentes no sentido de reforçarem a natureza relativamente transaccional ou colaborativa dos relacionamentos. Em geral parece constatar-se que os actores não são passivos a este respeito e qualquer das tendências ou vectores serão suportadas, em parte, pelos actores já existentes na indústria.

Numa primeira leitura o distribuidor que participou no estudo pretende reforçar a dimensão colaborativa dos relacionamentos e os dois concessionários procurarão tirar partido das maiores possibilidades de desenvolverem os seus negócios com distribuidores alternativos. Deve notar-se os comentários seguintes se baseiam em intenções gerais, i.e. desligadas de qualquer referência a relacionamentos com actores específicos, algo que neste estudo não foi possível fazer, uma limitação que será referida mais à frente.

Três aspectos principais emergem deste estudo, sendo que o primeiro se relaciona com o possível aumento da concorrência no sector motivado pela separação das áreas de vendas e de assistência após venda, pelo fim da distribuição simultaneamente exclusiva e selectiva e pelo aumento da possibilidade de entrada de novos actores na rede. O segundo está relacionado com a tendência de evolução dos relacionamentos entre distribuidor e retalhistas face a este aumento concorrencial. O terceiro está relacionado com redução da dependência dos concessionários, quer pelo surgimento de alternativas de negócio quer pela formação de grandes grupos.

As alterações da legislação parecem sugerir um acréscimo substancial da concorrência no sector tanto porque criam as condições legais para que o negócio venda de automóveis e após venda sejam separados como porque impedem a combinação de

dois tipos distribuição. A distribuição selectiva escolhida pelas marcas generalistas implica, no caso das vendas de automóveis, que seja autorizada a comercialização de várias marcas pelo mesmo retalhista, e ainda que o distribuidor possa limitar o seu número, passam a ser autorizadas as vendas activas para fora do território, estando prevista para 2005 a permissão da abertura de pontos de venda em qualquer ponto do E.E.E.. Na assistência após venda, não é possível aos distribuidores limitar o número de reparadores, sendo a selecção dos candidatos feita apenas por meios qualitativos. Também, ao deixar de ser possível a imposição da compra de peças exclusivamente ao distribuidor, os reparadores passam a poder optar pela compra a fornecedores alternativos. Assim, parece reduzir-se a dependência dos concessionários e reparadores relativamente ao distribuidor, porque existirão mais alternativas. O estudo sugere que estas alterações substanciais são vistas pelos actores como podendo configurar uma tendência para o aumento da concorrência no sector. Embora admitam não sentir ainda essas mudanças, eles parecem mostrar-se dispostos a actuarem no sentido de manterem o seu controlo da rede.

E a este respeito, pode também notar-se que o construtor, de forma a controlar a distribuição dos seus produtos, optou por uma política de distribuição selectiva baseada em critérios específicos da marca, visto como exigentes e rigorosos. Isto poderá ter alguns efeitos, em particular conduzir à exclusão de alguns actores da rede focal, nomeadamente na rede secundária, cujos baixos volumes de vendas não permitem a rentabilização do negócio tendo de cumprir os referidos critérios. Por outro lado, este aspecto pode configurar uma tendência para a concentração do número de investidores no negócio do retalho automóvel, associada à procura de economias de escala que suportem a realização de investimentos crescentes e necessários ao cumprimento dos critérios de selecção. Isto permitirá, eventualmente, ganhar capacidade negocial junto dos fornecedores.

Na área de após venda, é questionável se o novo regulamento virá trazer benefícios aos retalhistas que se, por um lado, ganham em opções, por outro, poderão perder em margem, tal como o distribuidor, por via da entrada de concorrentes mais agressivos, o que poderá fazer baixar o preço ao consumidor final. A resposta do distribuidor parece passar por uma intenção de se tornar, ele próprio, um fornecedor de outras linhas de peças e acessórios, ou até possivelmente de outros produtos ou serviços, aproveitando a posição privilegiada que lhe advém do património colaborativo

existente entre as partes, fruto de um relacionamento prolongado, na maior parte dos casos, com os actores da rede de retalho.

O segundo aspecto prende-se com a possível evolução dos relacionamentos no sentido mais colaborativo ou transaccional. Como referido acima, ainda parece estar-se no domínio das intenções em termos de abordagem geral aos relacionamentos e não específica a cada relacionamento. Em princípio, um aumento da concorrência por via da separação de negócios e da entrada de novos actores poderá traduzir-se numa maior predominância de relacionamentos transaccionais, i.e. uma ampliação das possibilidades de mudança de fornecedores e/ou clientes em função, sobretudo, de condições de preço. No entanto, pelo menos um dos concessionários parece demonstrar intenção de manter e desenvolver relacionamentos mais colaborativos, agora em novas condições, naturalmente. Também por parte do distribuidor foi demonstrada a intenção de proceder a uma aproximação dos retalhistas no sentido de ajudar a desenvolver competências, o que parece configurar uma postura colaborativa. Isto sugere que relacionamentos mais colaborativos podem surgir nalgumas partes da rede e mais transaccionais noutras, podendo configurar uma ampliação da largura de banda da indústria (Anderson e Narus, 1991).

É interessante notar que, tal como sugere a literatura (Ford *et al*, 1993, Anderson e Narus, 1991), é nas empresas, no âmbito das suas interações, que se formam as intenções e se desencadeiam as acções necessárias à mudança na natureza dos relacionamentos. O estudo parece suportar a noção de que as partes tenderão a ser mais activas a este respeito.

Por outro lado, a entrada de novos actores no negócio tenderá a aumentar a complexidade do sistema. Estamos a pensar não apenas em grandes grupos de retalho, mas também nos bancos e seguradoras, que se têm vindo a interessar por este negócio. Sendo detentores de grandes bases de dados têm acesso privilegiado aos clientes finais, e têm progressivamente um poder negocial maior junto dos actores existentes, tanto ao nível do importador como do retalho. Um cenário de evolução gradual parece ser o mais provável e as alterações que ainda se esperam na regulamentação, nomeadamente no que respeita à cláusula de localização, poderão vir a induzir outras alterações no panorama dos relacionamentos entre distribuidores e retalhistas.

Finalmente, parece também poder vir a configurar-se uma tendência de inversão, pelo menos parcial, da capacidade de selecção dos parceiros neste negócio, entre distribuidor e concessionários. Tradicionalmente, e até certo ponto pode argumentar-se que a selecção dos concessionários tem estado sobretudo do lado dos distribuidores. No entanto, alguns retalhistas, particularmente os de maior dimensão, parecem poder vir a ter um papel cada vez mais activo nesse processo.

Os aspectos acima referidos, e em particular o último, sugerem uma implicação de natureza genérica para a gestão associada à crescente importância da análise e gestão das carteiras de relacionamentos das empresas. Os desenvolvimentos antecipados, ainda que ambíguos, suportam a nossa percepção de que as empresas no sector terão que colocar uma maior ênfase em assegurar a combinação de competências e ofertas complementares dispersas por uma maior variedade actores operando nesta indústria. O aumento das alternativas para os concessionários, a formação de grandes grupos, a entrada no sector de empresas vindas de outras áreas tenderão a reforçar o papel de alguns destes actores mais como integradores de sistemas ou pacotes do que meros revendedores de um produto ou serviço dado. Esta possibilidade, além da eventual dependência dos concessionários relativamente a um particular fornecedor/distribuidor/marca, é uma razão poderosa para que estes passem a ser mais cuidadosos na avaliação da sua carteira de relacionamentos, em particular a sua variedade desta em termos das adaptações que devem efectuar e para quem. De facto, é aparente que os distribuidores se relacionam não com um conjunto de concessionários em grande medida homogéneos mas sim, e cada vez mais, com actores heterogéneos nas suas intenções, competências e, eventualmente, relacionamentos com outros distribuidores e outros fornecedores. E neste quadro, tal como referido na revisão da literatura (e.g. Ford *et al*, 2003), é necessária a mobilização dos actores na rede e os relacionamentos podem ser críticos para a empresa focal conseguir influenciar a sua posição na rede.

Tratando-se ofertas com alguma complexidade, um dos aspectos que parecem relevantes neste quadro passa por considerar os relacionamentos existentes entre os vários departamentos do distribuidor e as várias áreas de actividade dos retalhistas. Cada um desses relacionamentos poderá ter características diversas consoante a especificidade das actividades, dos actores e dos recursos que a compõem. Por outro lado, cada um destes relacionamentos poderá ter implicações mais ou menos profundas noutras. É o caso da área de peças com a de assistência, cuja influência

mútua é significativa. As alterações que se pretendem levar a cabo, seja no sentido de desenvolver competências, de cumprir tarefas específicas, de motivar investimentos ou outras devem ser criteriosamente alinhadas com o tipo de relacionamento que se pretende criar com cada parceiro, e coordenadas com a posição estratégica existente ou pretendida da empresa face ao concessionário. Por exemplo, Brandes e Brehmer (2003) afirmam que a procura de uma vantagem competitiva surge da tensão entre a necessidade da criatividade e a estabilidade na empresa, pelo que algum equilíbrio interno terá de ser assegurado. Como afirma Mattsson (2000), o marketing é uma actividade estratégica relevante para processos de inovação, e é disso que se trata. Envolve escolhas sobre com quem e como se relacionar.

6.1 Limitações e Sugestões para Pesquisa Futura

Este estudo apresenta limitações tanto ao nível teórico como empírico, associadas em grande medida a restrições de tempo. Relativamente ao primeiro aspecto, optou-se por não efectuar uma revisão mais profunda da literatura ligando a abordagem de redes industriais aos estudos existentes na área da distribuição (e.g. Kalafatis, S., 2000) . Por outro lado, poderiam também exploradas as ligações à literatura cada vez mais importante no domínio das compras e gestão de relacionamentos com fornecedores, onde questões de natureza transaccional e colaborativa dos relacionamentos têm merecido atenção crescente, em especial no desenvolvimento de novas ofertas (e.g. Wynstra *et al*, 2003, Gadde e Persson, 2004).

A limitação do tempo para pesquisa também condicionou fortemente a intenção inicial de avaliar um conjunto de relações ao longo do tempo e a conectividade entre eles, incluindo o relacionamento entre o distribuidor e o construtor. Os informantes referiram tangencialmente alguns dos aspectos da história dos relacionamentos, mas este aspecto foi geralmente preterido em favor de uma discussão das suas intenções e percepções genéricas sobre os efeitos futuros das alterações na legislação e não tanto face a parceiros de negócio específicos. Ambas as limitações constituem oportunidades de desenvolvimento futuras.

Bibliografia

- Ackroyd, S., Hughes, J. (1992), *Data Collection in Context*, London, Longman
- Andersen Consulting (2001), *Study on the impact of possible future legislative scenarios for motor vehicle distribution on all parties concerned*, European Commission - Directorate General for the Competition
- Anderson, J., Håkansson, H. e Johanson, J. (1994), “Dyadic Business Relationships within a Business Network Context”, *Journal of Marketing*, 58, pp. 1-15
- Anderson, J., Narus, J. (2004), *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall
- Anderson, J., Narus, J. (1991), “Partnering as a Focus Market Strategy”, *California Management Review*, 33, Spring
- Anderson, J., Narus, J. (1988), *Strengthen Distributor Performance through Channel Positioning*, Sloan Management Review, nº 31
- Axelsson, B. and Easton, G. (1992), *Industrial networks: a new view of reality*, Routledge, London
- Baker, M. (2000), *Marketing Theory*, Thompson Learning: London
- Blois, K. (1998), “Don’t All Firms Have Relationships?”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (3), pp. 256-270
- Bohman, E., Rosenberg, J. e Stenbrink, P. (2003), “Overhauling European Auto Distribution”, *The McKinsey Quarterly*, 1, pp. 134-?
- Bonome *et al.* (1978), “The Diadic Paradigm with specific applications toward Industrial Marketing”, *American Marketing Association*, Chicago, pp. 49-66
- Brandes, Ove, Brehmer, Per-Olof (2003) *Networks as Barriers to Innovators: the case of the car distribution in the European Union*, IMP-conference, 19th, Lugano, Switzerland, disponível em <http://www.impgroup.org/papers.php>
- Burchell, B., Wilkinson, F. (1996), *Trust, Business Relationships and the Contractual Environment*, Working Paper Series, WP35, August, University of Cambridge
- Bureau Européen des Unions de Consommateurs (1994), *Comments on the Preliminary Draft Block Exemption Regulation for Motor Vehicle Distribution Agreements*, BEUC
- Campbell, N. e Cunningham, M. (1983), “Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Markets”, *Strategic Management Journal*, 4, pp. 360-380

- Child, J., Faulkner, D., (1998) *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford, Oxford University Press
- Comunicado de imprensa ip/02/1073 da Comissão Europeia de 17 de Julho de 2002
- Corey, E. R. (1991), *Industrial Marketing: cases and concepts*, 4th ed., Upper Saddle River (NJ), Prentice-Hall
- Coughlan, A. , Anderson, E., Stern, L., and El-Ansary, A. (2001) *Marketing Channels*, 6th ed., New Jersey, Prentice Hall
- Coutinho, Carlos e Branco, Miguel Carvalho (2002), *Anuário da Economia Portuguesa*, nº 15, Ordem dos Economistas Portugueses, pp.5-7
- Creutzig, Jurgen (2002), *Una visión desde Bruselas del futuro marco para la distribución de vehículos a motor. Motivos, espíritu y detalles de la nueva legislación*, CECRA
- Davies, G, Harris, K, (1990), *Small business: the independent retailer*, Houndmills, England, Macmilan Ltd.
- Dubois, Anna - Gadde, Lars-Erik (1999), “Case Studies in Business Market Research: An Abductive Approach”, *Proceedings of The 15th Annual IMP Conference*, Ed. Damien McLoughlin - Conor Horan, Dublin.
- Easton, G. (1992), “Industrial Networks: A Review”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge:London, pp. 3-27
- Easton, G. and Araujo, L. (1997), “Interfirm Responses to Heterogeneity of Demand over Time”, *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Ebers, M (Ed.), pp. 66-94, Oxford, Oxford University Press
- El-Ansary, Adel, Stern, Louis W., (1972) “Power Measurement in the Distribution Channel”, *Journal of Marketing Research*, Vol. IX, pp.47-52
- Emerson, R. M. (1962), “Power dependence relations”, *American Sociological Review*, vol.27, n.º 1, Feb., pp.31-41.
- Explanatory Brochure - Regulation (EC) nº 1475/95 of 1995, EC Official Journal L145
- Ford, D. (1980), “The Development of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets”, *European Journal of Marketing*, 14 (5/6), pp. 339-354
- Ford, D., Håkansson, H., Johanson, J. (1986), “How do Companies Interact”, *Industrial Marketing and Purchasing*, 1 (1), pp. 26-41
- Ford, David *et al* (2003), *Managing Business Relationships*, 2nd ed., John Wiley & Sons

- Gadde, L-E. e Persson, G., (2004), “Developments on the supply side of companies”, in Håkansson, H. , Harrison, D. e Waluszewski, A. (eds), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley , pp. 161-186
- Gilliland (2003), “Toward a Business-to-business Channel Incentives Classification Scheme”, *Industrial Marketing Management*, vol.32, n.1
- Gulati, R. (1998), “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, 19, pp.293-317
- Håkansson, H e Ford, D. (2002), “How Should Companies Interact in Business Networks?”, *Journal of Business Research*, 55, pp. 133-139
- Håkansson, H, Harrison, D. E Waluszewski, A., (ed.) (2004), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley
- Håkansson, H. e Johanson, J. (1992), *A model of Industrial Networks*, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge:London, pp. 28-34
- Håkansson, H. e Snehota, I., (1990), “No Business is an island: the network concept of business strategy”, *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3), pp. 187-200
- Håkansson, H., Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London
- Heide, Jan B., John, George (1988), “The role of dependence balancing in safeguarding transaction specific assets in conventional channels”, *Journal of Marketing*, vol.52, Jan., pp.20-35
- IAPMEI (2002), *Automóveis : reforma das regras de concorrência*, disponível em http://www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-not-02p.php?noticia_id=264#
- Instituto de Empresa (2002) *La desvinculación entre venta y postventa*, Documentação de Mesa Redonda
- Instituto de Empresa, Accenture (2002), *El nuevo Reglamento (BER) y las implicaciones para el sector*, Madrid.
- Jackson, Barbara B (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington (MA), Lexington Books
- Johanson, J. e Matsson, L.G., (1992), *Network Positions and Strategic Action – An analytical framework*, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 205-214
- Kalafatis, S. (2000), “Buyer-Supplier relationships along channels of distribution”, *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 215-228.
- Kniebihler, M., Chieux, T. (2002), *Vers une Nouvelle Distribution Automobile*, MJK Conseil

- Kotler, Philip (2000), *Administração de Marketing*, 10ª ed., São Paulo, Prentice Hall
- Kumar, N. (1996), “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp.92-106
- Lane, C. and Bachmann, R. (1996). “The Social Construction of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany”, *Organisation Studies*, Vol. 17, No. 3
- Locke, Stephen, Bovis, Chris (1994), *Consumer Policy Review*, Vol. 4, Iss. 1, London
- Locke, Stephen, McCormack, Liam (1994), *Consumer Policy Review*, Vol. 4, Iss. 4, London
- Lowenstein, Michael W, (1997) *The customer loyalty pyramid*, Westport, Greenwood Publishing Group, Inc
- Luhmann, N (1979) *Trust and Power*, Chichester, Wiley
- Mattsson, L. G., (1987), “Management of Strategic Change in ‘Markets-as-Networks’ Perspective”, in Pettigrew, A. (ed.), *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, Oxford, pp. 234-256
- McQuiston, D. (2001), “A Conceptual Model for Building and Maintaining Relationships between Manufacturers’ Representatives and their Principals”, *Industrial Market Management*, 30, pp.165-181
- Mota, João (2000), *Relacionamentos Industriais como Mecanismos de Coordenação de Competências: Casos da Indústria de Moldes para Plásticos*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto
- Morris, Michael H. (1992), *Industrial and organizational marketing*, 2ª ed., New York, MacMillan Publishing Company
- Narus, J and Anderson, J. (1996), “Rethinking Distribution: Adaptive Channels”, *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 4. July-August
- PricewaterhouseCoopers (2003), *Changes in Block Exemption May Push New Car Prices in Europe Up*
- PriceWaterhouseCoopers (2003), *Las implicaciones para la supervivencia de fabricantes de equipos y componentes en España, Los agentes del Sector de Automoción en el siglo XXI*
- Projecto de um novo Regulamento da comissão de isenção por categoria no sector dos veículos automóveis* (Memo 02/18 da Comissão Europeia, 2002)
- Reglement (CE) n° 1400/2002 de la Commission* (Journal Officiel des Communautés Européennes L203 de 1 Août 2002)



- Rhys, Gary (2002), *Block Exemption- Evolution or Revolution?*, Cardiff University Business School
- Ritter, T. e Ford, D. (2004), “Interactions between suppliers and customers in business markets”, in Håkansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A., (eds), *Rethinking marketing: developing a new understanding of markets*, John Wiley, pp. 99-116
- Silveira, Paulo (2003), *Oportunidades/Ameaças para os operadores no contexto da liberalização da distribuição automóvel em Portugal*, ANECRA
- Soto, Blas Vives (2002), *El nuevo marco legal de la post-venta en la UE*, XII foro de Automoción, Faconauto
- Souza, Ricardo Fasti (2004) *Um estudo sobre dependência no canal auto-serviço: uma perspectiva sob a ótica da teoria da vantagem de recursos*, São Paulo, FGV – EAESP/GV
- Spratt, Brian (2002) *What is the future of the aftermarket beyond Block Exemption*, Automotive Distribution Federation
- Stern, Louis W., El Ansary, Adel I. e Coughlan, Anne T. (1996) *Marketing Channels*, 5th ed, Upper Saddle River (NJ), Prentice-Hall
- Terhorst, G. (2000), “The Reform of the EC Competition Policy on Vertical Restraints”, *Northwestern Journal of International Law & Business*, 21 (1), pp. 343-378
- Tratado CE (1957), disponível em <http://europa.eu.int/>
- Versão Compilada do Tratado que Institui a Comunidade Europeia* (Jornal Oficial n° C 325 de 24 de Dezembro de 2002)
- Wilkinson, I. and Young, L. (1994), “Business Dancing – The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy”, *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), pp. 67-79
- Wilkinson, I. F., Young, L. C. (1997) “The space between: towards a typology of interfirm relations”, *Journal of Business Marketing*, 4 (2), pp. 53-97
- Wynstra, F., Weggeman, M. e van Weele, A. (2003), “Exploring purchasing integration in product development”, *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 69-83
- Yin, Robert (1994), *Case Study Research: Designs and Methods*, 2nd. Ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA
- Zolkiewski, J., Turnbull, P., 2000. Relationships portfolios – past, present and future. *16th Annual IMP Conference*, Bath, UK

Anexos

Anexo 1 – Explicação do Regulamento CE n° 1400/2002

Após um ano de transição, entrou definitivamente em vigor, no dia 1 de Outubro de 2003, o novo Regulamento relativo à distribuição automóvel (Regulamento CE n.º 1400/2002 da Comissão, de 31/07/2002, publicado no Jornal Oficial n° L203 de 01/08/2002). Com esta nova legislação, a Comissão Europeia (CE) pretende dar passos mais acelerados no sentido da liberalização deste sector nos 15 países da União.

Visando a concretização de um mercado comum para viaturas novas, serviço pós-venda e peças, a CE espera contribuir simultaneamente para uma mais rápida harmonização dos preços dos veículos, que continuam a registar elevadas discrepâncias nos 15 países, antes e depois de impostos.

ASPECTOS GERAIS

Este regulamento abrange todo o espaço económico europeu (União Europeia, Noruega, Islândia e Liechtenstein) e é aplicável à compra ou venda de:

- veículos a motor novos (para transporte de passageiros ou mercadorias);
- peças sobressalentes para veículos a motor;
- serviços de reparação e manutenção desses veículos.

O novo diploma, que substitui o Regulamento 1475/95, de 28.6.1995 (que vigorou entre 1.10.1995 e 30.9.2002) tem como objectivos globais:

- facilitar o acesso ao mercado dos fabricantes de peças;
- melhorar o posicionamento das oficinas independentes no mercado e
- conferir maior independência comercial aos concessionários.

Deverá conduzir igualmente a um aumento de concorrência entre concessionários, a uma maior utilização de novas formas de distribuição - como as vendas através da Internet e a representação de várias marcas pelo mesmo concessionário – e a uma maior facilidade na aquisição de veículos novos noutros Estados-Membros.

É menos prescritivo e mais flexível que o Regulamento que lhe antecedeu, contendo apenas obrigações de carácter geral e indicação das práticas proibidas - neste aspecto é mais rigoroso de modo a garantir melhores condições de concorrência.

O novo diploma contempla a necessidade do aconselhamento na venda do automóvel e do respectivo apoio técnico no pós-venda, consagrando assim o papel fundamental dos concessionários que mantêm relação exclusiva com o importador/representante da marca em cada país.

OS REGULAMENTOS DE ISENÇÃO POR CATEGORIA

Ao estabelecer um regime legal específico para este sector, permitindo certas categorias de acordos verticais e práticas concertadas, o Regulamento confirma que os veículos automóveis são diferentes da generalidade dos outros produtos e por isso devem ser regulados de forma específica. É, aliás, o que se passa em todos os mercados mundiais, em particular nos EUA e no Japão. Isenta estes acordos da proibição estabelecida no n.º 1 do art.º 81.º do Tratado CE (Roma, 1957) – relativa aos acordos entre empresas que afectem o comércio entre EM, e que impeçam ou restrinjam a livre concorrência – por considerar que a eles se aplica o n.º 3 do mesmo art.º, que considera inaplicável essa proibição quando aqueles acordos contribuam para melhorar a produção ou distribuição dos produtos ou para promover o progresso técnico ou económico, reservando-se uma parte desses benefícios para os utilizadores. Por isso é também conhecido pela expressão inglesa "block exemption" (por "isentar" das regras da livre concorrência estas categorias ou "conjuntos" de acordos e práticas).

Continua, tal como os dois anteriores regulamentos, o já referido n.º 1475/95 e o n.º 123/85, de 12.12.1984 (aplicado entre 1.7.1985 e 30.6.1995) – o primeiro específico do sector automóvel – a reconhecer que são necessárias neste sector regras mais rigorosas que as previstas no Regulamento n.º 2790/1999, de 22.12.1999, que permite certos acordos verticais.

O Regulamento 1400/2002 caducará ao mesmo tempo que este último (31.5.2010), de modo a permitir uma revisão mais abrangente destes tipos de acordos.

Em linha ainda com aquele regulamento (2790/99), este (1400/02) aplica-se apenas abaixo de determinados limites de quota de mercado. Esses limites são 30% e 40%, consoante o tipo de acordo. Acima destes limites, os fabricantes de veículos apenas poderão seleccionar os membros das suas redes de vendas e serviço com base em critérios puramente qualitativos, sem poder limitar o seu número.

VENDAS DE VEÍCULOS

Distribuição selectiva ou exclusiva

- Na organização da sua rede de vendas, os fabricantes deverão escolher entre distribuição selectiva e exclusiva. Contrariamente aos dois anteriores regulamentos, não é mais permitida a combinação destes dois critérios.
- **Distribuição exclusiva** – permitida quando a quota de mercado não ultrapasse 30%. Neste sistema, os fabricantes podem escolher um número limitado de distribuidores e destinar um território para cada um, no qual aqueles não poderão nomear outros distribuidores. Cada distribuidor não poderá procurar activamente clientes fora do seu território – mas a venda passiva é permitida, i.e. se forem os clientes a procurá-lo.
- Pode porém vender a operadores "não autorizados" – revendedores independentes, super ou hipermercados, operadores de Internet, etc. Estes estabelecer-se-ão de modo a tirar partido de diferenciais de preços dos veículos.

- **Distribuição selectiva** – podendo sempre ser qualitativa – obrigando o distribuidor a oferecer toda a gama de modelos da marca e incluindo critérios como qualificação do pessoal de vendas e pós-venda, espaço destinado a cada marca no salão de exposição – pode também ser quantitativa, quando a quota de mercado não exceder 40%. Neste caso, o fabricante pode limitar o número de distribuidores, excluindo supermercados ou operadores de Internet. Assim, aquele assegura-se que os veículos são vendidos apenas através das empresas por si escolhidas, obedecendo às condições por si estabelecidas. Os objectivos de vendas serão estabelecidos ao nível da UE.
- As restrições territoriais deixam de se aplicar: cada distribuidor pode vender activamente em toda a UE. A partir de 1.10.2005, os distribuidores de VP e VCL (até 3,5 t. de peso bruto) poderão criar instalações de venda ou entrega suplementares noutros locais do mercado comum. Estes apenas terão de respeitar os critérios qualitativos aplicados à área onde se vierem a situar. Tal representará a abolição da conhecida "cláusula de localização".
- Os distribuidores de países com preços baixos (antes de impostos) tenderão a estabelecer-se nos países onde os preços são mais altos, a menos que ocorra entretanto uma significativa convergência de preços.

Multimarca

Em ambos os sistemas – exclusivo ou selectivo – os distribuidores poderão vender veículos de diferentes marcas no mesmo salão de exposição, desde que o façam em áreas separadas. Um fabricante poderá acordar com um distribuidor que possua uma força de vendas separada para a sua marca, desde que o compense pelos custos adicionais daí decorrentes.

SERVIÇO APÓS VENDA (APV)

Subcontratação

- Fica consagrada a separação entre actividades de venda e serviço APV, no sentido em que os distribuidores que vendam veículos deixam de estar obrigados a fornecer eles próprios serviço após-venda. Podem ao invés subcontratar esse serviço a um ou mais reparadores autorizados, que reúnem os critérios qualitativos do construtor.
- Porém, o fabricante pode responsabilizar os distribuidores pelo cumprimento das obrigações decorrentes das garantias, assistência gratuita e operações de convocação de veículos para trabalhos específicos.
- Para assegurar proximidade entre distribuidor e reparador, o primeiro é obrigado a informar os seus clientes do nome e morada do segundo antes de concluído o processo de venda de um veículo.

Reparadores autorizados

- Um fabricante que detenha mais de 30% do mercado de serviço após-venda e peças dos veículos da(s) sua(s) marca(s), só poderá seleccionar os seus reparadores autorizados com base em critérios qualitativos, sem poder limitar

- o seu número. Qualquer reparador que cumpra estes critérios terá de ser aceite como autorizado, tendo pleno acesso às peças originais.
- Os reparadores autorizados podem trabalhar para várias marcas, desde que preencham as condições estabelecidas por cada uma destas.
 - Os reparadores autorizados são livres de escolher o seu local de estabelecimento.
 - Os reparadores autorizados não podem ser obrigados a vender veículos.

Os limites, em termos de quotas de mercado, são seguidamente apresentados de forma sucinta:

- Até 5% de quota, aplica-se a regra "de minimis (non curat praetor)", que à letra se traduziria por "o legislador não se preocupa com questões menores", i.e. os casos em que a quota é muito pequena não são objecto de especial atenção.
- Só se o fabricante detiver até 30%, na venda de veículos novos (VN), é que é permitida a distribuição exclusiva. Para o serviço e peças, este limite é também aplicado à distribuição selectiva quantitativa.
- A distribuição selectiva quantitativa na distribuição de veículos novos (VN) é permitida até 40% de quota de mercado.
- Finalmente, acima de 40% só é permitida a distribuição selectiva qualitativa.

Reparadores independentes

Aos reparadores independentes deve ser dado livre acesso, não discriminatório, a toda a informação técnica, equipamento de diagnóstico, ferramentas, programação e formação necessárias à reparação e manutenção dos veículos.

O mesmo se aplica a outros operadores, tais como fabricantes de equipamento de reparação ou ferramentas, clubes automóveis, revendedores de peças independentes, operadores na área da inspecção de veículos ou empresas de formação de reparadores. A título de excepção, os fabricantes não são obrigados a fornecer informação técnica que esteja protegida por direitos de propriedade intelectual, ou que permita a terceiros desactivar sistemas anti-roubo, recalibrar dispositivos electrónicos ou manipular dispositivos que, por exemplo, limitem a velocidade de um veículo a motor.

Peças sobressalentes

Tal como já acontecia, os fabricantes de peças são livres de vender os seus produtos directamente a distribuidores, reparadores autorizados ou independentes ou clientes finais. O mesmo se aplica a produtores de ferramentas e equipamentos. A novidade no Regulamento 1400/2002 é o facto de algumas dessas peças poderem ser consideradas "peças originais". Tal aplica-se a peças que tenham sido produzidas de acordo com as especificações e padrões de fabrico estabelecidas pelo fabricante de veículos. Estas peças serão presumidas como da mesma qualidade das utilizadas na montagem dos veículos se o fabricante de peças certificar que elas foram produzidas de acordo com aquelas especificações e padrões.

Outras peças poderão ser vendidas como "de qualidade equivalente" se uma terceira

parte independente certificar que elas são efectivamente da mesma qualidade das utilizadas na montagem dos veículos.

Os distribuidores e os reparadores autorizados podem usar essas peças "originais" ou "de qualidade equivalente" obtidas de terceiros para a reparação e manutenção de veículos. Apenas para os trabalhos sob garantia, assistência gratuita ou em operações de convocação de veículos para trabalhos específicos, os fabricantes ou seus representantes podem exigir que as peças sejam a eles adquiridas directamente.

PROTECÇÃO DOS CONCESSIONÁRIOS

Para cancelar contratos com distribuidores ou reparadores, os fabricantes ou seus representantes terão obrigatoriamente de apresentar por escrito as razões detalhadas, objectivas e transparentes pelas quais pretendem fazê-lo.

Tal como no anterior Regulamento, é estabelecido um prazo de pré-aviso mínimo de dois anos (um ano em caso de reorganização da rede de distribuidores). Os distribuidores ou reparadores autorizados podem vender as suas empresas a outras empresas sem autorização do fabricante ou seu representante, desde que sejam do mesmo tipo e vendam ou reparem a mesma marca.

CALENDÁRIO DO REGULAMENTO

O Regulamento 1400/02 entrou definitivamente em vigor em 1.10.2003, após um ano de transição (os contratos de concessão celebrados ao abrigo do Regulamento 1475/95 permaneceram válidos entre 01.10.2002 e 30.9.2003). O direito, atribuído aos distribuidores, de criar instalações de venda ou entrega suplementares noutros locais do mercado comum tornar-se-á efectivo em 1.10.2005.

Este diploma vigorará até 31.5.2010, na mesma data do regulamento mais geral relativo aos acordos verticais para todos os outros produtos e serviços, permitindo assim à Comissão rever ambos em simultâneo.

Fonte: <http://www.cgd.pt/empresas/newsletter/noticia.asp?num=110>



Anexo 2 – Esquemas de incentivos do distribuidor aos retalhistas

Tipos de incentivos do EVH aos Concessionários antes do BER

Os objectivos de vendas eram normalmente estipulados com base nas áreas concessionadas e seu mercado potencial, bem como no histórico de vendas.

1. Vendas de viaturas

- 1.1.Frotas
- 1.2.Campanhas comerciais mensais
- 1.3.Bónus Mensal por cumprimento de objectivo
- 1.4.Campanhas flash (não regulares, mas anunciadas com a antecedência de uma semana)
- 1.5.Fim-de-semana "Portas Abertas"
- 1.6.Viaturas de Serviço/demonstração facturadas a preços favoráveis
- 1.7.Comparticipações em acções de marketing regional
- 1.8.Caso a caso (alargamento do prazo pagamento; participação adicional)
- 1.9.Formação de vendedores

2. Marketing

- 2.1.Campanhas institucionais e de produto
- 2.2.Formação de produto

3. Assistência

- 3.1.Reparações em *Goodwill*
- 3.2.Apoio técnico na resolução de avarias
- 3.3.Formação Técnica

4. Peças

- 4.1.Rappel annual - é definido quantitativamente, baseado em níveis de cumprimento de objectivos de peças e de acessórios (obj=85% peças +15% acessórios, que são obrigatórios para receber o prémio), taxas de penetração e UIO (parque circulante ou *units in operation*).

O rappel aumenta de forma inversamente proporcional ao nº de pedidos de emergência e directamente proporcional ao cumprimento do objectivo.

Nota: as peças estão divididas em grupos consoante a rotação, o tipo (manutenção, mecânica *cativa*, peças com muita concorrência, etc.) e as margens (tanto do distribuidor como da concessão) são calculadas ponderando esses tipos, e consoante a margem sobre as vendas face ao seu custo (*markup*).

- 4.2.Objectivos "especial manutenção" - são bonificações trimestrais apenas para as peças do grupo de manutenção, com objectivo de fidelizar os clientes e vender outras peças. Reverte em descontos adicionais no período seguinte.

5. Relações Públicas

- 5.1.Edição de *newsletter* trimestral.
- 5.2.Organização de reuniões semestrais de concessionários

6. Serviço ao Cliente

- 6.1.Criação e manutenção de programas de fidelização de clientes
- 6.2.Criação e manutenção de programas de gestão de reclamações
- 6.3.Estudos de satisfação de clientes e criação de planos de acção para os retalhistas

7. Transversal a todas as áreas

- 7.1.Avaliação Anual. Depende do cumprimento em todas as áreas e dos resultados do último estudo de satisfação de clientes.

Anexo 3 – Vendas de viaturas anuais por concessionário nos anos de 2000 a 2002

CONCESSIONÁRIO	2000	2001	2002	Total
Almada	252	179	217	648
Amadora, Sintra e Cascais	427	282	231	940
Amarante	251	149	122	522
Angra	145	128	134	407
Aveiro	256	231	245	732
Beja	146	118	99	363
Braga	769	767	724	2260
Bragança	52	34	48	134
Caldas	189	147	114	450
Coimbra	233	150	181	564
Faro	305	242	220	767
Fundão	112	95	93	300
Guarda	70	26	17	113
Leiria	275	225	200	700
Lisboa 1	360	319	467	1146
Lisboa 2	621	446	184	1251
Loures	255	213	197	665
Madeira	315	245	214	774
Portalegre	131	102	132	365
Portimão	218	158	136	512
Porto1	633	489	354	1476
Porto2	408	259	257	924
S. M. Feira	205	125	108	438
S. Miguel	212	204	186	602
Santarém	366	319	190	875
Setúbal	388	264	210	862
Tomar	130	126	135	391
Torres Vedras	139	162	144	445
V. N. Gaia	135	101	110	346
Viana	227	199	151	577
Vila Real	67	53	39	159
Viseu	110	93	132	335

Anexo 4 – Forças e fraquezas dos pequenos retalhistas

Strenghts and opportunities

- Customer contact “The fact that the small retailer has greater contact with the customers it serves provides the first major source of strenght that needs to be capitalised on.”
- Social function “The fact that every customer visits more often means that they set to know one another and shopping becomes part of a wider social experience.”
- Inherent flexibility “The ability to respond quickly to answer requests could be incorporated simply into the strenght of flexibility. A small retailer could remerchandise a section in the store within a matter of days.”
- Diversity of operation – ex. Opening hours.
- Control “An efficient small retailer with a simple and effective system can implement a decision change immediately.”

Weaknesses and threats

- The multiple threat “Large retail multiples who assert pressure (...) to keep customer prices down.”
- Lack of professionalism
- Lack of direction
- Overstocking
- Locations (poor)
- Lack of capital for investment
- Increased operation costs

(Davies e Harris, 1990, pp.21-22)

Anexo 5 – A satisfação dos clientes finais e os sistemas de incentivos aos retalhistas

As has already been demonstrated, there is little or no relationship between perceived satisfaction levels and the levels of sales, profits or customer retention. When companies build appraisal and incentive compensation systems around customer satisfaction, or perceived performance levels, they are likely to discover that they have created a very different culture, and different, perhaps, than intended.

In some companies, sales staff and management have even corrupted, or at least infected, the system by hand-selecting customers to be included in the satisfaction research or contacting them and stepping up levels of attention and service just prior to the survey.

More progressive performance-based companies have evolved by setting up incentive compensation for all staff based on profit and revenue goals, in addition to desired customer satisfaction/ performance levels. Thus, staff is viewed as an essential component of strength and employee loyalty is encouraged.

Lowenstein (1997)



Anexo 6 – Problemas identificados nas organizações e que podem afectar a satisfação dos clientes

- *Internal department fiefdoms are very much in evidence, with mostly vertical information flow.*
- *Little performance measurement, and what measurement exists is in the form of short mailers that ask only satisfaction-type questions.*
- *Complaints are handled somewhat grudgingly and on an as-needed basis.*
- *Little interest shown in customers who have defected*

Lowenstein (1997)